



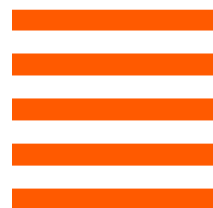
SEPTEMBRE 2019

FRANÇOIS GRÜNEWALD / JOHANNA BACHÉ



ÉVALUATION DU PROJET "IRF 217 PEERS FOR PEACE BUILDING SOCIAL COHESION IN MOPTI AND SEGOU REGIONS"





NOTE SUR LES AUTEURS

François Grünewald : Ingénieur agronome INA-PG, Il travaille depuis plus de 35 ans dans le secteur de la solidarité internationale. Après différents postes à l'ONU, au CICR et dans les ONG, il est devenu en 1997 président, puis directeur général et scientifique du Groupe URD, institut de recherche, d'évaluation, de production méthodologique et de formation spécialisé dans la gestion des crise, l'action humanitaire et la reconstruction. Il a conduit de nombreuses recherches et évaluations sur les programmes humanitaires et post-crise (Post-Mitch, zone Tsunami, Somalie, Darfour, Afrique centrale, Kosovo, Afghanistan, Mali, Caucase, Haïti, crise syrienne, Népal, virus Ébola, Yémen, etc.) pour les bailleurs (Commission européenne, gouvernements français, britanniques, américains, danois, etc.), le CICR, la FICR, l'ONU et de nombreuses ONG. Il anime des travaux sur la gestion des catastrophes et la résilience ainsi que sur les déplacements de population. Ancien professeur associé à l'Université Paris XII, il enseigne dans diverses institutions en Europe, au Canada et aux États-Unis. Auteur de nombreux articles, il a dirigé plusieurs ouvrages, notamment *Entre Urgence et développement*, *Villes en guerre et guerre en villes*, *Bénéficiaires ou partenaires* aux Éditions Karthala (www.urd.org). Il a conduit de nombreuses recherches sur la résilience notamment au Tchad, au Népal, en Haïti, en Éthiopie et en Indonésie.

Johanna Baché : Experte confirmée, elle a participé à de nombreux travaux au Sahel, notamment les évaluations des activités de DFID sur l'ensemble de la zone (Tchad, Niger, Mali, Mauritanie). Elle a déjà réalisé de nombreuses missions de recherche et d'évaluation au Mali (Bamako, Gao, Tombouctou) et a vécu au Tchad où elle a réalisé un travail approfondi de diagnostic dans la zone du bassin du lac Tchad (enjeux liés aux mouvements de populations). Après une mission à Kaboul, elle a soutenu son mémoire de recherche sur l'application des principes humanitaires en Afghanistan. Elle continue depuis à travailler de façon transversale sur les enjeux d'accès humanitaire, notamment au Mali où elle a participé à l'animation d'une table-ronde sur l'espace humanitaire.

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation adresse tous ses remerciements aux représentants des institutions et aux acteurs maliens rencontrés durant la mission à Bamako, Mopti et Ségou. Elle remercie également pour leur disponibilité les ONG et agences impliquées dans l'IRF 217 et particulièrement l'équipe du PAM, de la FAO et du HCR à Bamako et Mopti pour son appui à la mission.

AVERTISSEMENTS

Cette publication a été commandée par le PAM et réalisée avec le soutien financier du Peace Building Fund (PBF). Son contenu relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les vues du PBF, du PAM et des autres membres du consortium du projet évalué.



SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	6
1. INTRODUCTION	6
1.1 CONTEXTE DU PROJET	6
1.1.1 Une région centre en crise	6
1.1.2 Caractéristiques du projet	7
2. METHODOLOGIE	8
2.1 OBJECTIF ET PORTEE DE L'EVALUATION	8
2.1.1 Critères et questions d'évaluation	8
2.1.2 Sources d'information	9
2.1.3 Outils de collecte des données	10
2.2 LIMITES ET CONTRAINTES	11
3. PERTINENCE (DONT ADAPTABILITE & COHERENCE)	11
3.1 CALENDRIERS ET CIBLAGE STRATEGIQUE	11
3.1.1 Un nouveau financement arrivé « au bon endroit au bon moment »	11
3.1.2 Une approche « BottOm up » : importance du Processus de diagnostic participatif, malgré un retard dans sa mise en œuvre	12
3.1.3 une stratégie programmatique pertinente...	13
3.1.4. ... malgré une sous-utilisation de la Théorie du Changement (ToC) à la base du projet	14
3.2 ADAPTABILITE AUX CONTEXTES DIFFICILES ET A FORTES CONTRAINTES	14
3.2.1. Face à des contraintes sécuritaires majeures, des stratégies d'adaptation ont su être trouvées...	14
3.2.2. malgré UN système d'analyse et de gestion de la turbulence À renforcer	15
3.3 COHERENCE AVEC LES STRATEGIES NATIONALES ET COMPLEMENTARITE AVEC LES AUTRES ACTEURS	16
4. EFFICACITE	17
4.1. UNE IMPLICATION PROGRESSIVE DES COMMUNAUTES	17
4.1.1 Un engagement timide au départ...	17
4.1.2 ... qui se renforce en fin de projet	18
4.2 DES AGR ET DES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES MOTEURS DE DIALOGUE SOCIALE	19
4.2.1 Une complémentarité entre les deux résultats : effets du résultat 2 sur la cohésion sociale	19
4.2.1 le rôle particulier des femmes	20
4.3 DE NOUVEAUX MECANISMES CREES QUI VIENNENT RENFORCER LES SYSTEMES TRADITIONNELS : L'EXEMPLE DES CLUBS DIMITRA	20
4.4 DES EFFETS COMBINES DES RESULTATS 1 ET 2 POUR UNE DIMINUTION GLOBALE DES TENSIONS ET UNE MEILLEURE COHESION SOCIALE	22

5	EFFICIENCE	25
6	VALEUR AJOUTEE DE LA REPONSE EN CONSORTIUM (DONT ENJEUX DE COORDINATION)	26
6.1.	CONSORTIUM PAM/FAO/UNHCR	26
6.1.1	Mécanisme de coordination en place	26
6.1.2	« Aller au-delà des mandats habituels »	26
6.2.	« CONSORTIUM » ONG PARTENAIRES	27
7	DURABILITE ET IMPACT DE L'INTERVENTION	28
7.1	UNE REPONSE COURTE ET A FAIBLE COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE	28
7.1.1	Un enjeu de mise à l'échelle des activités	28
7.1.2	le défi de la durabilité : « 18 mois pour changer les comportements, c'est trop peu »	28
7.1.3	Quelle suite pour les projets pilotes ?	28
7.2	UN QUESTIONNEMENT SUR LA DURABILITE DES CLUBS DIMITRA ET LEURS EFFETS SUR LA GESTION DES CONFLITS	29
7.3	UN EFFET POSITIF NON PREVU : L'IMPLICATION DES SERVICES TECHNIQUES	29
8	CONCLUSION	30
9	RECOMMANDATIONS	31
9.1	AU NIVEAU OPERATIONNEL	31
9.1.2	Recommandation 1 : Faire de la ToC un vrai outil de pilotage du projet	31
9.1.3	Recommandation 2 : initier l'exercice de diagnostic au plus tôt et de façon plus élargie	31
9.1.4	Recommandation 3 : renforcer et formaliser le système d'analyse et de gestion des risques	31
9.1.5	Recommandation 4 : tirer profit des dynamiques de collaboration amorcées, notamment au niveau terrain	32
9.2	AU NIVEAU STRATEGIQUE	32
9.2.2	Recommandation 5 : Adapter le mécanisme de financement aux ambitions du projet	32
9.2.3	Recommandation 6 : renforcer la communication à tous les niveaux sur la spécificité du PBF	33
ANNEXES		34
	Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation	34
	Annexe 2 : Cadre logique renseigné	40
	Annexe 3 : Matrice évaluative	44
	Annexe 4 : Agenda de la mission terrain	47

ACRONYMES

AGR : Activités Génératrices de Revenus

AMAPROS : Association Malienne pour la Promotion du Sahel

COPIL : Comité de Pilotage

ERAR : Équipes Régionales d'Appui à la Réconciliation

FAMA : Forces Armées Maliennes

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (Food and Agriculture Organisation)

FFU : Fonds Fiduciaires d'Urgence (de l'Union européenne pour l'Afrique)

GRAT : Groupe de Recherche et d'Applications Techniques

IRF : Immediate Response Facility

MAE : Ministère des Affaires Étrangères

MINUSMA : Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation du Mali

OIM : Organisation internationale pour les migrations

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PBF : Peace Building Fund

PBSO : Bureau d'appui à la consolidation de la paix

PCP : Planification Communautaire Participative

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRF : Peacebuilding and Recovery Facility

PSIRC : Plan de sécurisation intégré des régions du Centre

ST : Services Techniques

TDR : Termes de Référence

ToC : Théorie du Changement (Theory of Change)

UNHCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

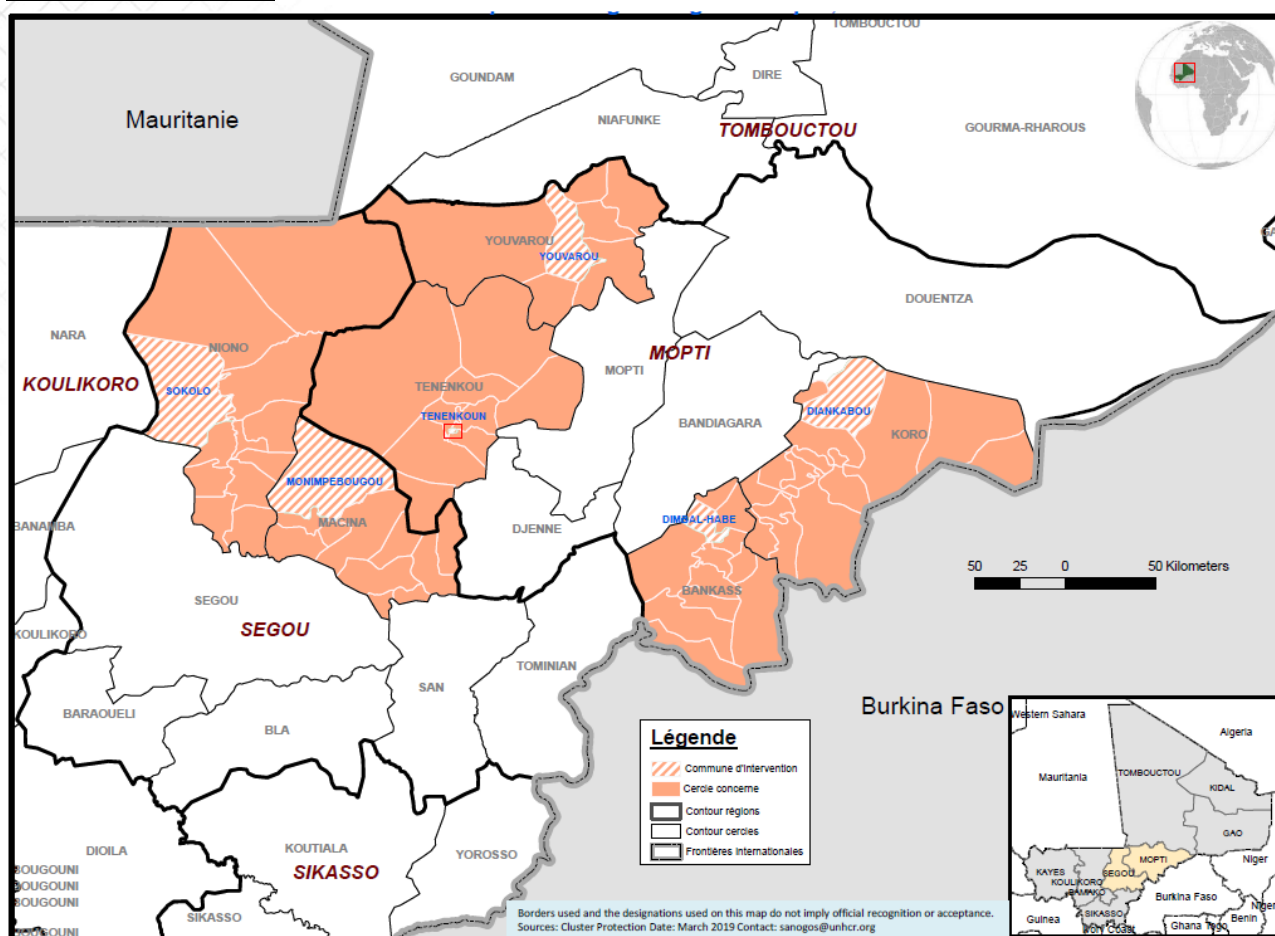
RAPPORT D'EVALUATION

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DU PROJET

1.1.1 UNE REGION CENTRE EN CRISE

Localités de l'évaluation



Les régions de Mopti et de Ségou connaissent depuis ces dernières années une intensification majeure des tensions et des conflits meurtriers. La zone touchée est extrêmement complexe et variée, couvrant toute une partie vers la frontière avec la Mauritanie : zone de la Vallée du Serpent vers Niono, une partie de l'Haoussa en rive gauche du fleuve Niger, notamment la zone des lacs, et toute la zone du Seno et du sud de la Falaise de Bandiagara, vers la frontière avec le Burkina Faso (partie du Liptako Gourma). Chacune de ces régions a sa propre configuration socio-culturelle, sa propre histoire et ses propres relations avec les différentes phases des conflits au Mali depuis 1990. Les dynamiques de conflit et de cohésion sociale y sont toujours spécifiques, de même que l'équation du conflit.

À côté de la crise du nord Mali, elle-même issue de nombreuses conflagnations du passé liées à la question de l'indépendance du nord, le Mali a vu émerger à partir de 2015 de nouvelles problématiques de conflictualité dans son centre. Celles-ci sont d'abord nées de l'émergence d'une nouvelle dynamique des groupes radicaux dans la zone qui s'est inscrit dans un contexte de remise en question des autorités de l'État, vues comme corrompues (autorités civiles) ou coupables d'exactions (forces de sécurité). Ces nouvelles conflictualités s'ancrent aussi dans le souvenir mythique de l'Empire du Macina, fondé au XIX^e siècle par le marabout peul Cheik Sékou Amadou et qui s'étendait sur une partie du Mali actuel, de Tombouctou au nord, au pays Mossi au sud, de la Mauritanie à l'ouest jusqu'à la région de Mopti, et qui a géré la zone de 1818 à 1864.

Ces dernières années, cette dynamique s'est développée dans plusieurs directions inquiétantes. D'abord, les relations tournant à l'alliance avec les mouvements radicaux de la sous-région, le Groupe de Soutien à l'islam et aux Musulmans (GSIM) et l'État islamique au Grand Sahel (EIGS) ont permis à la Katiba du Macina de se développer stratégiquement, militairement et en termes de contrôle du territoire, mais aussi d'avoir une capacité opérationnelle significative. Sa force de présence dans les villages a créé une nouvelle forme d'insécurité pour les populations et pour les *leaders* d'opinion qui se mettent dans des situations de risques en fonction de leurs discours et de leurs relations avec les acteurs de l'État malien ou des agences internationales. De plus, des confrontations dites « intercommunautaires » d'une extrême violence sont apparues ou se sont développées. Certaines se sont ancrées sur des bases préexistantes, dans les problèmes fonciers, la compétition pour les ressources et les difficiles interactions entre agriculteurs et éleveurs. Ces problèmes, déjà connus depuis les années 30, deviennent de plus en plus difficiles à gérer quand la kalachnikov a remplacé la lance, et quand ils se voient instrumentalisés par une lecture particulière des relations entre groupes radicaux et communautés.

1.1.2 CARACTERISTIQUES DU PROJET

C'est dans ce contexte qu'a été lancé le projet IRF 2017 « *Peers for Peace Building, Social Cohesion in Mali and Ségou Regions* » sur financement du Fonds de Consolidation de la Paix (*Peace Building Fund*), objet de la présente évaluation.

Le Fonds du Secrétaire général pour la Consolidation de la Paix

Le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix (PBF) a été créé en 2005 conformément à la résolution A/60/180 de l'Assemblée générale et à la résolution 1645 du Conseil de sécurité. Conformément à son mandat tel que révisé en 2009 (A/63/818), l'objectif du PBF est d'appuyer les « pays sortant d'un conflit ou dans lesquels on estime qu'un conflit risque d'éclater ou de reprendre, tout en apportant son soutien également aux efforts visant à répondre aux besoins immédiats des pays en sortie de conflit lorsque ces derniers ne réussissent pas à se procurer les ressources voulues auprès d'autres mécanismes de financement susceptibles de soutenir des activités de consolidation de la paix. » Le Fonds est géré par le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) du Secrétaire général des Nations Unies. Il intervient dans quatre domaines prioritaires : 1) Appuyer la mise en œuvre des accords de paix et le dialogue politique ; 2) Promouvoir la coexistence et le règlement pacifique des conflits ; 3) Relancer l'économie et générer des dividendes de paix immédiats ; 4) Rétablir les services et capacités administratifs essentiels.

Deux principaux mécanismes de financement existent : le mécanisme de financement des interventions rapides (IRF) pour des projets d'une durée de 18 mois maximum et un budget maximum de 3 millions USD ; et le mécanisme de financement du relèvement pour la consolidation de la paix (PRF), 36 mois par projet maximum et sans plafond limite spécifique.

Le projet IRF 217 tente d'apporter des réponses à certaines causes profondes des tensions afin d'éviter qu'elles ne se transforment en conflits, hélas de plus en plus mortels. Conformément au document de projet, il vise à « réduire la vulnérabilité, à améliorer l'autonomie et la résilience des populations et des communautés locales déplacées de

force, et à assurer une base plus solide pour le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix » (p.11-12). Il a plus précisément pour ambition de restaurer les mécanismes de gestion des conflits et de débloquent le capital économique et social des pairs pour la paix dans les régions de Mopti et de Ségou afin de favoriser une plus grande cohésion sociale et d'atténuer les conflits inter- et intracommunautaires. Ce projet se base sur la Théorie du Changement (ToC) suivante : « Si les structures communautaires de prévention et de transformation des conflits sont renforcées et si les moyens d'existence locaux sont améliorés grâce à des stratégies génératrices de revenus, alors les communautés seront plus résilientes aux conflits violents liés à la gestion des ressources naturelles, et la cohésion sociale sera renforcée. »

Mis en œuvre depuis janvier 2018, le projet couvre vingt communautés réparties sur six communes dans six cercles d'intervention et sa mise en œuvre directe est assurée par des ONG partenaires coopérants. Le projet s'appuie sur une approche en consortium des trois agences (PAM, FAO et HCR) dont le PAM est le chef de file et le coordinateur de la présente évaluation.

Le projet s'articule autour de deux résultats principaux :

- **Résultat 1** : Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages de Mopti et de Ségou atténuent les conflits et les mécanismes de médiation communautaire sont restaurés, fonctionnels et actifs pour soutenir un environnement de protection plus durable.
- **Résultat 2** : Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages et leurs communautés de Mopti et de Ségou renforcent les capacités de consolidation de la paix en améliorant les moyens d'existence des communautés et en restaurant les infrastructures communautaires.

Ce projet pilote présente enfin trois caractéristiques clefs :

- La dimension innovation est extrêmement sensible, voire complexe, avec assez peu de référence dans ce contexte d'intervention ;
- La mise en œuvre conjointe par trois agences à mandats différents est en soi un défi, atténué tout de même par la volonté de trouver des synergies et une volonté de coordination ;
- Le contexte d'intervention est extrêmement troublé et dégénère progressivement, faisant de Mopti le centre de l'insécurité et de Ségou une de ses périphéries en cours de contamination.

2. METHODOLOGIE

2.1 OBJECTIF ET PORTEE DE L'EVALUATION

2.1.1 CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

D'après les termes de référence, les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

1. Mener une revue approfondie des résultats et des effets du projet (analyse combinée « qualitatif-quantitatif » des indicateurs du cadre logique et autres indicateurs suggérés) ;
2. Analyser et évaluer l'approche « théorie du changement » dans une logique de validation ou d'infirmer des hypothèses posées.

Ce double objectif évaluatif avait pour but de montrer si les éléments de réussite – ou d'échec – du projet tiennent à sa conception et à la théorie du changement qui le sous-tend ou davantage à son exécution.

Parmi les questions d'évaluation formulées dans le cadre de la présente évaluation, voici quelques questions d'évaluation centrales :

1. Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints au cours de la période de mise en œuvre ?
2. Étant donné le grand nombre de facteurs qui influent sur un résultat, dans quelle mesure et de quelle façon l'intervention a-t-elle contribué aux changements observés sur la cohésion sociale ?
3. Quelle a été la valeur ajoutée de l'approche conjointe réunissant les trois agences ?

Matrice évaluative

L'évaluation s'est efforcée de répondre aux questions centrales formulées ci-dessus au moyen de quatre critères du CAD/OCDE, à savoir pertinence/adaptabilité, efficacité, efficience et durabilité/impact, et s'est également intéressée spécifiquement à la valeur ajoutée de la réponse conjointe. Sur la base de la méthode COMPAS-CHS, une série de questions d'évaluation ont été formulées autour de ces critères (voir matrice évaluative en annexe).

2.1.2 SOURCES D'INFORMATION

La documentation du projet a représenté une source d'information importante, consultée dès la phase de démarrage. L'analyse documentaire s'est ensuite poursuivie tout au long de la mission d'évaluation et durant la phase de rédaction.

Les rapports de suivi des ONG partenaires comportant déjà des données quantitatives/renseignements des indicateurs du cadre logique, l'équipe d'évaluation - pour ne pas dupliquer les efforts - s'est basée sur ces données. Pour compléter cette information, plusieurs catégories d'informateurs clés ont été rencontrées :

- **Les bénéficiaires du projet** en s'efforçant d'interroger toutes les générations concernées ainsi que des représentants des deux genres.
- **Le personnel directement impliqué dans la mise en œuvre**, mais aussi dans la gestion et le suivi du projet : personnel du PAM, en tant qu'opérateur et chef de file du consortium, de la FAO et du HCR, ainsi que les partenaires opérationnels à Mopti et Ségou (AMASSA, CAEB, Stop Sahel, GRAT, AMSS, AMAPROS).
- **Les autorités locales et représentants des services techniques**, tant au niveau communal qu'au niveau des cercles.
- **D'autres parties prenantes impliquées dans les deux régions sur les enjeux de cohésion sociale**, telles que des experts/universitaires, d'autres organisations d'aide, des organisations internationales, etc. :
 - UNOCHA ;
 - Colonel Cheik Oumar N'Diaye, Président de la commission sécurité et ancien point focal du Plan de sécurisation intégrée des régions centre (PSIRC).
- **Un comité composé d'experts maliens et internationaux**, tous spécialisés dans les questions de médiation et de prévention des conflits :
 - Boubacar Ba, expert indépendant actuellement consultant à l'ONU Femmes ;
 - Abdelkader Sidibé ou Habib Diarra pour le Centre de Dialogue Humanitaire (HD) ;
 - Anne Savey, ONG Provention.

2.1.3 OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Les outils de collecte de l'information ont été multiples :

- **Entretiens semi-structurés avec des informateurs clés (ICI)** sur le terrain (acteurs opérationnels et acteurs nationaux impliqués dans le projet).
- **Visites et observations sur le terrain.** Les observations sur le terrain - et notamment la participation à l'atelier de capitalisation finale à Mopti les 10 et 11 juillet - ont offert une opportunité importante pour comprendre les enjeux et grandes problématiques du projet ainsi que pour rencontrer un nombre important d'acteurs clefs.
- **Groupe de discussion auprès des bénéficiaires (directs et indirects) du projet et pairs pour la paix.** Les groupes de discussions ont notamment visé à attribuer l'impact de l'intervention sur les communautés. La méthode du « changement le plus significatif », basée sur le recueil de récits personnels, a été utilisée dans une démarche d'apprentissage, afin de capturer les changements éventuels et d'appréhender les effets de l'intervention. Cette méthode est qualitative et participative et s'articule autour de deux questions clés :
 - *Durant les 18 derniers mois, qu'est-ce qui, selon vous, a changé de manière significative dans votre communauté en termes de cohésion sociale ?*
 - *De tous ces changements, lequel selon vous a été le plus significatif de tous ?*
- **Entretiens avec les chefs de village (conseil de village).**
- **Comparaison avec deux villages témoins.** Les villages ont été sélectionnés en fonction de la présence de caractéristiques communes avec les villages d'intervention du projet. Si l'exercice d'interview dans le village témoin à Ségou s'est bien passé (village de Monimpebougou, cercle du Macina), le processus a été plus difficile à Mopti (village de Djipoule-Ouro-Amery, cercle de Ténenkou) et le questionnaire n'a finalement pas été utilisable pour l'analyse.

Récapitulatif des villages d'intervention (et villages témoins)

Régions	Cercles	Communes	Villages	Partenaire mise en œuvre
Mopti				
	Koro	Diankabou	Diankabou Dogon ; Anakila ; Singuemara Peulh	AMASSA/AMSS/GRAT
	Youwarou	Youwarou	Homboloré 1 ; Homboloré 2 ; Homboloré 3 ; Ouro	AMSS/CAEB
	Ténenkou	Ténenkou	Komogalou ; Orouboubou ; Kotya ; Djipoule-Ouro-Amery (village témoin)	AMSS/CAEB/GRAT
	Bankass	Dimbal	Dimbal-Habbé ; Logo ; Soula Kanda ; Ambassa Peulh	AMSS/CAEB/GRAT
Ségou				
	Macina	Monimpébou	Tangana ; Markala ; Tougouma ; Monimpebougou (village témoin)	AMASSA/AMAPROS/AMSS
	Niono	Sokolo	Dougouba SK13 ; Kogoni Peulh ; Sokolo	AMASSA/AMAPROS/AMSS

Compte tenu de l'agenda très fourni, la collecte d'informations auprès des bonnes personnes a été cruciale. Le Groupe URD a bénéficié du soutien du PAM afin d'identifier et solliciter un *pool* d'informateurs. La présence d'une partie de l'équipe évaluative lors de l'atelier de capitalisation a par ailleurs permis de rencontrer un maximum de personnes clefs et de préparer la suite des entretiens.

2.2 LIMITES ET CONTRAINTES

L'équipe d'évaluation a été confrontée aux contraintes suivantes, des mesures d'atténuation ayant été élaborées dans la mesure du possible :

- L'accès physique de l'équipe d'enquêteurs (Sahel Consult) a été limité dans certaines zones en raison de l'insécurité et des mesures de restrictions des déplacements. Les villages de Singuemara Peulh et Ambassa Peulh ont ainsi été déconseillés par les autorités car abritant une forte présence des groupes armés terroristes (GAT) fortement hostiles à toutes personnes inconnues dans la zone, et n'ont donc pas pu faire partie des villages évalués.
- Le début de la campagne agricole a influé sur la disponibilité des populations lors de la collecte des données dans les villages d'intervention (entretiens conduits le soir).
- Certains représentants du personnel opérationnel impliqués dès le début du projet (notamment pour la création de la ToC) ont quitté leurs fonctions.

Ces contraintes ont été notamment compensées par une diversification des sources d'information consultées.

3. PERTINENCE (DONT ADAPTABILITE & COHERENCE)

3.1 CALENDRIERS ET CIBLAGE STRATEGIQUE

3.1.1 UN NOUVEAU FINANCEMENT ARRIVE « AU BON ENDROIT AU BON MOMENT »

Le premier Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF) est arrivé au Mali de façon effective en 2014, suite à l'Accord préliminaire de Ouagadougou de 2013. Cette première phase de financement ciblait alors uniquement la partie nord du pays, à savoir les régions de Gao et Tombouctou (ex. : financement de sites de cantonnement pour favoriser le dialogue entre les belligérants, activités d'éducation à la paix, etc.). Pour sa seconde phase, le Fonds s'est ouvert également au centre du pays (après une nouvelle consultation auprès des parties prenantes), mettant le « nexus » au cœur de sa nouvelle approche. Trois nouveaux projets (dont l'IRF 217¹) ont ainsi été financés début 2018 pour agir sur les causes profondes des violences croissantes dans le centre.

Les acteurs rencontrés par l'équipe d'évaluation ont reconnu à l'unanimité que ce financement est arrivé à un moment crucial pour la région et ses communautés, à l'heure où les regards des décideurs politiques et des bailleurs restaient encore majoritairement tournés vers le nord. Plus encore, il s'est avéré pertinent (et plutôt novateur) de financer non seulement des activités à Mopti mais aussi à Ségou. Comme l'ont souligné les ONG partenaires de mise en œuvre : « *si rien n'est fait maintenant, Ségou tombe à son tour* ». Jusqu'à aujourd'hui, l'attention se portait davantage sur Mopti alors même que Ségou constitue un verrou stratégique dont la stabilité constitue un élément majeur pour l'ensemble de la zone.

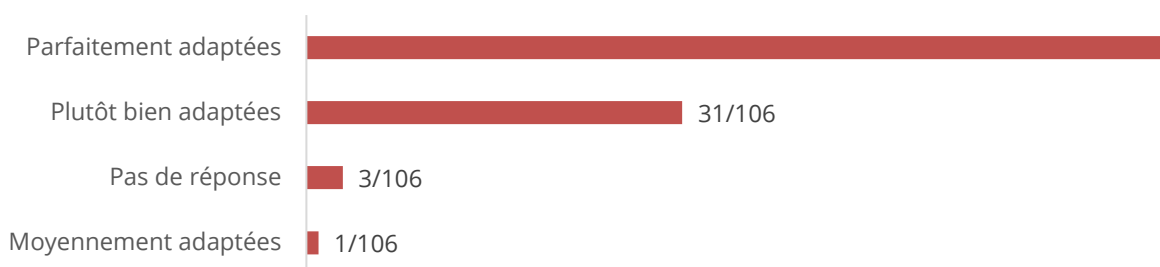
¹ Les deux autres projets de la phase 2 sont : l'IRF-218 : Projet de renforcement de la résilience sécuritaire, et l'IRF-219 : Les jeunes acteurs pour la Paix et la Réconciliation Nationale.

3.1.2 UNE APPROCHE « BOTTOM UP » : IMPORTANCE DU PROCESSUS DE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF, MALGRE UN RETARD DANS SA MISE EN ŒUVRE

Le démarrage du projet devait se cristalliser, au plus tôt, autour d'un processus participatif de diagnostic approfondi incluant une analyse communautaire sensible aux conflits (Activité 1.1.1), une évaluation des besoins communautaires (Activité 1.1.2) ainsi qu'une identification des modes traditionnels de gestion des conflits intercommunautaires (Activités 1.1.4). En raison d'une série de facteurs inhérents, en large partie, au fonctionnement en consortium, mais aussi à une réception tardive des fonds et au contexte sécuritaire, d'importants retards ont eu lieu au démarrage (Cf. Chapitre Efficience). Ainsi, le premier exercice de planification communautaire participative (PCP) n'a eu lieu qu'au mois de mai 2018, dans le cercle de Bankass, soit plus de cinq mois après le démarrage du projet alors que certaines activités avaient déjà débuté dans quelques villages ciblés. S'il est regrettable que les PCP n'aient pu être mis en œuvre à temps et ainsi pleinement remplir leur rôle de baseline pour le choix des actifs (ils ont malgré tout, *a posteriori*, permis de réviser les choix parfois déjà faits et d'ancrer les activités dans un diagnostic fouillé), ceux-ci ont tout de même été un élément pilier du projet pour trois raisons principales.

D'une part, les PCP ont permis de mettre en lumière les dynamiques de conflits, de gestion des ressources, etc., propres à chaque région, dégageant les problèmes prioritaires au niveau de chaque commune d'intervention et servant ainsi, malgré le retard, à la programmation des activités et à la sélection des sites d'intervention et bénéficiaires. Les entretiens conduits auprès d'une centaine de pairs pour la paix des villages d'intervention démontrent ainsi la pertinence des activités mises en œuvre.

Niveau de pertinence des AGR mises en oeuvre, selon les pairs pour la paix



Niveau de pertinence des activités de sensibilisation, selon les pairs pour la paix



Toutefois, si l'analyse issue de ce processus de diagnostic a été l'une des clefs de la pertinence des activités mises en œuvre, il ressort des entretiens conduits auprès des ONG partenaires² que l'exercice aurait gagné à être plus complet. Bien que des représentants des villages voisins aient été invités à participer aux exercices de PCP, il est à noter que l'analyse des dynamiques de conflit aurait dû/pu porter sur une zone plus large que celle des seuls villages ciblés, afin d'avoir une meilleure compréhension des jeux d'acteurs, des réalités socio-culturelles et des conflits intercommunautaires.

Par ailleurs, il semble que l'exercice de diagnostic a permis, dès le démarrage du projet, de lancer la dynamique de travail conjoint entre les partenaires. Piloté par le PAM mais incluant chacune des agences et ONG impliquées, cette étape de diagnostic a en effet poussé au plus tôt les différents acteurs à travailler ensemble, malgré certaines difficultés de coordination mentionnées au démarrage.

Enfin, l'approche ascendante utilisée (*Bottom up*) a permis d'impliquer les populations et les autorités. Ce choix d'approche participative apparaît d'autant plus judicieux que le contexte d'intervention est sensible et que les activités de renforcement de la cohésion sociale nécessitent un ancrage et une acceptation communautaire particulièrement forts. Comme nous l'ont rapporté les différents acteurs rencontrés (partenaires de mise en œuvre, autorités, services techniques, bénéficiaires), les membres des communautés ont été au cœur du processus de définition des priorités, des mécanismes à soutenir, etc. Dans le même temps, Il faut également souligner le juste degré d'implication qui a été trouvé vis-à-vis des services techniques et des autorités (maires). En effet, si leur participation dans le processus de diagnostic est nécessaire, elle comporte néanmoins des risques dans un contexte où la méfiance à l'encontre des représentants de l'autorité étatique est presque généralisée et source de conflit. Aussi, le ciblage des bénéficiaires a été porté par les ONG qui ont su communiquer autour des critères de sélection, ce qui a sans aucun doute permis de limiter les risques d'implication du politique et de défiance.

3.1.3 UNE STRATEGIE PROGRAMMATIQUE PERTINENTE...

Le projet IRF 217 a été conçu autour de la Théorie du Changement (ToC) suivante : « Si les structures communautaires de prévention et de transformation des conflits sont renforcées et si les moyens d'existence locaux sont améliorés grâce à des stratégies génératrices de revenus, les communautés seront plus résistantes aux conflits et la cohésion sociale sera renforcée ». C'est à partir de ces hypothèses que la stratégie a été conçue, le projet s'articulant alors autour de deux piliers/résultats que les PCP sont venus préciser :

- Résultat 1 : Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages de Mopti et de Ségou atténuent les conflits et les mécanismes de médiation communautaire sont restaurés, fonctionnels et actifs pour soutenir un environnement de protection plus durable) ;
- Résultat 2 : Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages et leurs communautés de Mopti et de Ségou renforcent les capacités de consolidation de la paix en améliorant les moyens d'existence des communautés et en restaurant les infrastructures communautaires.

Les entretiens conduits auprès des ONG et des bénéficiaires lors de cette évaluation ont permis de confirmer la pertinence des deux approches combinées sur le renforcement du dialogue au sein des communautés (premier pas vers la cohésion). D'abord, parce qu'il semble qu'un projet dont les activités auraient été exclusivement axées sur la réhabilitation de mécanisme de gestion de conflit/sensibilisation aurait, dans ce contexte tendu, eu davantage de mal encore à se faire accepter auprès des populations. Comme l'ont rapporté les ONG partenaires lors des entretiens, les activités de réhabilitation/construction d'infrastructures communautaires et la mise en œuvre d'AGR

² Résultat du groupe de discussion mené auprès des ONG partenaires lors de l'atelier de capitalisation du projet à Mopti, 11 juillet 2019.

ont en quelque sorte « légitimé » la présence des acteurs, donnant à voir « concrètement » aux populations la raison de leur présence. En tout état de cause, cela a facilité le travail entrepris dans le cadre du résultat 1. Ensuite, les entretiens montrent que les AGR et les infrastructures communautaires construites/réhabilitées ont aussi joué un rôle de vecteur de dialogue. Ainsi, les activités de crédit épargne ont permis de réactiver ou de créer des associations villageoises facteurs de lien social. De la même manière, les comités de gestion mis en place, par exemple lors de la création de points d'eau, ont favorisé le dialogue et la bonne administration collective d'infrastructures dont la mauvaise gestion peut être source de conflit important.

Enfin, dans un contexte où les populations perçoivent la justice moderne comme largement corrompue et où le discrédit est fort envers la chaîne pénale, il est apparu judicieux d'axer les activités sur le renforcement des mécanismes traditionnels. Dans chacune des communautés d'intervention, les PCP ont permis d'identifier les mécanismes traditionnels que le projet avait vocation à redynamiser (ceux-ci ayant justement perdu de leur usage en grande partie à cause de l'introduction des outils modernes de gestion des conflits). Si cette stratégie est pertinente, son application est toutefois à nuancer. En effet, il ressort que les activités du projet ont surtout permis de faire remonter les problèmes auprès de ces mécanismes (et donc de faciliter le dialogue), davantage que de les supporter directement (voir Chapitre Efficacité).

3.1.4. ... MALGRE UNE SOUS-UTILISATION DE LA THEORIE DU CHANGEMENT (TOC) A LA BASE DU PROJET

Au-delà de la pertinence des hypothèses de base de la ToC, il semble que celle-ci n'ait pas réellement été utilisée à sa juste valeur. Conçue par les trois points focaux des agences partenaires (ceux-ci étant par ailleurs partis en cours de projet), la ToC n'a pas fait l'objet d'un atelier de réflexion conjoint incluant toutes les parties prenantes, notamment les ONG partenaires et les équipes onusiennes présentes dans le bureau commun de Mopti. Or, cela semble crucial pour réellement fonder le projet sur une vision partagée du changement et du chemin à emprunter pour y parvenir. La ToC devrait s'inscrire en outil de pilotage du projet, complémentaire au cadre logique dont le renseignement semble avoir pris le dessus au détriment de l'approche flexible et critique induite par l'approche du changement.

3.2 ADAPTABILITE AUX CONTEXTES DIFFICILES ET A FORTES CONTRAINTES

3.2.1. FACE A DES CONTRAINTES SECURITAIRES MAJEURES, DES STRATEGIES D'ADAPTATION ONT SU ETRE TROUVEES...

Les activités du projet sont menées dans des zones à haut risque (tant à Mopti qu'à Ségou), et la sécurité a été citée de façon unanime comme la contrainte majeure pour la bonne mise en œuvre du projet. Même si les enjeux d'accessibilité et les obstacles sécuritaires avaient été pris en compte au moment de la sélection des villages, ceux-ci ont indéniablement affecté la mise en œuvre des activités. Les difficultés d'accès se sont par ailleurs vu renforcées par les mesures de restriction des mouvements en cours dans les deux régions (par exemple, interdiction de circuler pour les véhicules à deux roues). Ces contraintes ont eu des conséquences sur la fréquence des visites dans les sites d'intervention, mais aussi sur la capacité d'accéder à certains groupes de bénéficiaires ayant dû fuir des villages ciblés (Koro/Bankass). Face à ces défis, les partenaires ont eu recours à des stratégies d'adaptation variées qui, si elles démontrent un certain degré de flexibilité, semblent davantage avoir été façonnées au gré des aléas et des contraintes qu'anticipées et préparées en amont par le consortium.

Parmi ces stratégies d'adaptation figurent :

- La délocalisation des activités. À Ambassa Peulh par exemple, la construction d'un forage, un puits pastoral et l'embouche ovine étaient prévues lorsque les populations ont fui. Il a été décidé de construire le puits pastoral dans les villages voisins de Logo et Dimbal (à défaut d'avoir pu identifier le site principal de déplacement des populations pour leur apporter une autre aide).
- Le changement dans le type d'activités. À la suite d'une mission de suivi réalisée par l'équipe du PAM, les activités des transferts monétaires initialement prévues pour la période de soudure ont été transformées en AGR, la sécurité ne permettant pas une distribution dans de bonnes conditions et faisant courir trop de risques aux bénéficiaires concernés. Les nouvelles activités ont été sélectionnées à partir des PCP, correspondant ainsi aux besoins prioritaires déjà exprimés par les populations.
- La « dissimulation » pour se déplacer. Face à l'impossibilité de se déplacer pour les véhicules à deux roues et l'impact majeur que cela représente pour les équipes, une réflexion au niveau de la coordination nationale avait été initiée pour envisager la demande d'une dérogation auprès du gouvernorat de Mopti. Il a finalement été décidé de ne pas formuler la demande afin de ne pas exposer davantage les ONG et les partenaires ont utilisé des déguisements de paysans pour atteindre les populations avec des charrettes et des tricycles.

3.2.2. MALGRE UN SYSTEME D'ANALYSE ET DE GESTION DE LA TURBULENCE À RENFORCER

Alors même que le degré d'insécurité et le niveau de contraintes sont élevés, le système d'analyse et de gestion des risques semble proportionnellement trop léger. Il n'existe en effet pas de dispositif commun d'analyse sécuritaire et d'évolution de la situation. Les informations remontent à Bamako à travers deux canaux principaux : 1) via les ONG partenaires, 2) via les officiers de sécurité dont dispose chaque agence. Ce système fait reposer en grande partie l'agilité du projet sur l'intelligence des acteurs de terrain et leur capacité à capter et faire remonter les informations. En tout état de cause, les partenaires du projet ont réussi à collaborer et partager leurs informations (il faut ici saluer le rôle pivot joué par le bureau commun de Mopti), mais il semblerait judicieux, dans un tel contexte d'intervention, de davantage formaliser les interactions et les mécanismes d'analyse des risques.

Si dans un environnement aussi volatile, il apparaît bien sûr complexe de prévoir tous les risques et d'anticiper toutes les stratégies d'adaptation, l'existence d'un tel système permettrait néanmoins de favoriser le dialogue entre tous les acteurs et de mettre en discussion des éléments clefs qui semblent, « étrangement », avoir disparu des écrans radar. Bien que présents dans le document de projet, les enjeux liés à la présence des « groupes armés », « djihadistes » ou autres dénominations qui leur sont données, on, semble-t-il été par la suite mis à l'écart des discussions stratégiques. Les modalités de dialogue à entretenir – ou non – avec de tels acteurs ne semblent pas réellement avoir été clarifiées auprès des ONG partenaires lesquelles, pourtant, y ont été quotidiennement confrontées. Les entretiens en témoignent : « *Le dialogue, de fait, était instauré avec les djihadistes. Ils sont dans les réunions de villages, ils sont dans les clubs Dimitra. Ils suivent de très près ce qu'il se passe dans les communautés. On fait comme si on ne savait pas. On parlait du projet dans les réunions, devant ces mêmes gens armés. Si on était venu et qu'on avait créé des clans, c'est certain qu'ils seraient intervenus* ». (ONG partenaire)

3.3 COHERENCE AVEC LES STRATEGIES NATIONALES ET COMPLEMENTARITE AVEC LES AUTRES ACTEURS

Pour cette phase 2 du PBF, le ciblage géographique entre en cohérence avec les politiques nationales maliennes. Le centre, en effet, est devenu une préoccupation majeure pour le pays, sa stabilité étant l'une des clefs de la paix. L'importance nationale accordée à la réalisation du Plan de Sécurisation Intégrée des Régions du Centre (PSIRC) en est une des manifestations. Le plan, ambitieux, comporte 4 piliers : 1) développement économique & social ; 2) gouvernance ; 3) sécurité ; 4) communication. Pourtant, sa réalisation reste à ce jour encore timide, surtout à Ségou comme l'a confirmé à l'équipe d'évaluation le Colonel Cheik Oumar N'Diaye, président de la commission sécurité et ancien point focal du Plan de sécurisation intégrée des régions centre (PSIRC) : « *Il faut démultiplier les efforts sur Ségou avant que la région ne s'enflamme* ». De la même manière, les financements sont encore trop faibles (« *Les djihadistes, eux, ont les moyens de leur politique, nous, non.* »). À l'avenir, il semblerait donc judicieux de voir dans quelle mesure les projets financés peuvent s'inscrire et rentrer en cohérence avec le volet développement du PSIRC.

De la même manière, les objectifs du projet paraissent cohérents avec les initiatives portées par les Équipes Régionales d'Appui à la Réconciliation (ERAR) de Ségou et de Mopti. C'est d'ailleurs dans le cadre d'un autre projet financé par le PBF (*Les Jeunes Acteurs pour la Paix et la Réconciliation Nationale*) que l'UNESCO a financé l'achat de matériel informatique aux équipes. Dans le cadre de cet IRF 217, des liens auraient pu être davantage réalisés avec les comités locaux et communaux pilotés par les ERAR : Comité local de réconciliation (ou comité de suivi) au niveau des cercles et Comité communal de réconciliation au niveau des communes.

Enfin, comme souligné dans le récent rapport d'évaluation du portefeuille PBF au Mali, d'importants efforts restent à entreprendre pour trouver une meilleure cohérence et complémentarité avec les autres instruments de financement existants, notamment le Fonds Fiduciaire.

4. EFFICACITE

4.1. UNE IMPLICATION PROGRESSIVE DES COMMUNAUTES

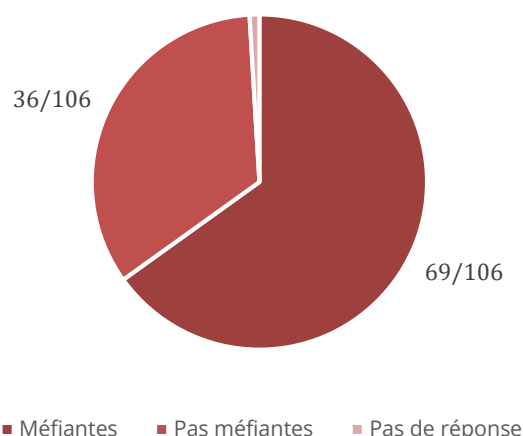
4.1.1 UN ENGAGEMENT TIMIDE AU DEPART...

Il existe un consensus entre les acteurs pour dire que la mobilisation des communautés a été particulièrement difficile en début de projet. Parmi les freins à cette mobilisation, on peut citer :

- L'insécurité, qui a rendu complexe la mobilité pour les participants ;
- Un sentiment de méfiance. En effet, selon les ONG partenaires, des mois ont été nécessaires pour instaurer un climat de confiance, notamment pour la mise en œuvre des activités du Résultat 1. Comme déjà dit plus haut, les AGR - via les groupements de femmes et les travaux dans les périmètres maraîchers - ont dans le même temps facilité le travail de dialogue. Les tensions étaient par ailleurs particulièrement fortes au départ entre les PDI et les populations hôtes (autour de l'utilisation des points d'eau notamment).

Si le difficile et progressif engagement des populations n'est sans doute pas surprenant dans un tel contexte de tensions et de méfiance généralisée, il n'en reste pas moins qu'il a eu un impact sur le déroulement des activités. En effet, dans le cadre d'un projet à la temporalité courte (18 mois) et aux ambitions importantes (influer sur les dynamiques de dialogue et de résolution de conflit), la mobilisation des communautés est une des clefs de la réussite du projet. Celle-ci est arrivée plutôt à la fin et a provoqué un sentiment de frustration de la part des équipes sur le terrain, laissant le sentiment d'arrêter les activités au moment même où elles commençaient à mobiliser les populations. En outre, nous le verrons plus bas dans le rapport, cela pose la question de la durabilité des activités (notamment les clubs Dimitra) celles-ci n'ayant finalement pas eu le temps de s'enraciner sur le temps long dans les pratiques communautaires.

Méfiance des populations au début de projet,
selon les pairs pour la paix

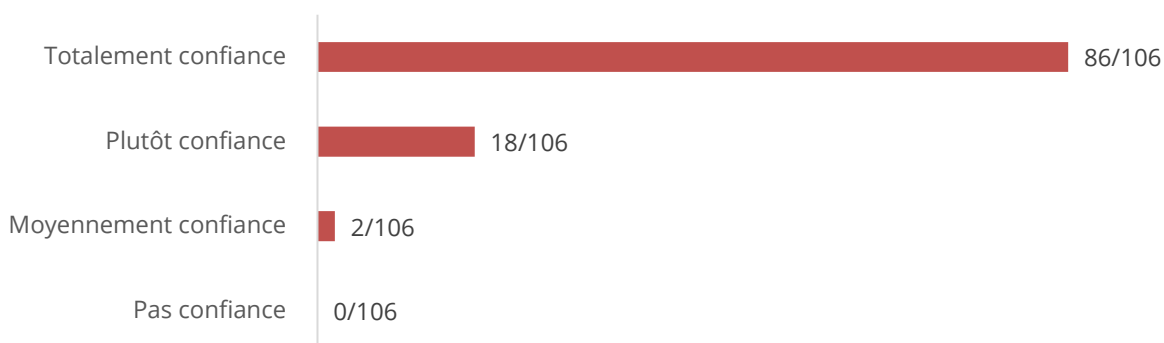


Sur les 106 pairs pour la paix interrogés dans 18 villages d'intervention, 69 soulignent que les populations étaient méfiantes lors du démarrage des activités, soit 65 % des personnes interrogées.

4.1.2 ... QUI SE RENFORCE EN FIN DE PROJET

À l'heure de l'évaluation, les activités étaient pratiquement toutes achevées, mais les personnels du projet encore sous pression. Comme ils l'ont souligné lors de la discussion de groupe conduite à Mopti, « *c'est seulement vers la fin du projet que les communautés se sont mobilisées* ». Les entretiens menés auprès des bénéficiaires confirment l'implication progressive, et soulignent finalement le degré de confiance important que les populations portaient aux mécanismes de dialogue appuyés par le projet, et plus largement aux activités du projet. Comme déjà mentionné, les activités liées au résultat 2 (renforcement des moyens d'existence et réhabilitation/construction d'infrastructures communautaires) ont largement participé de l'instauration du climat de confiance vis-à-vis de la démarche du projet, en offrant aux populations des réponses plus « concrète » à leurs besoins. En ce sens, elles ont sans doute constitué un point d'entrée important pour la mise en œuvre des activités du résultat 1.

Niveau de confiance des populations aux mécanismes de dialogue appuyés par le projet, selon les pairs pour la paix



Niveau de mobilisation des populations pour les campagnes de sensibilisation et la promotion d'événements interculturels, selon les pairs pour la paix



4.2 DES AGR ET DES INFRASTRUCTURES COMMUNAUTAIRES MOTEURS DE DIALOGUE SOCIALE

4.2.1 UNE COMPLEMENTARITE ENTRE LES DEUX RESULTATS : EFFETS DU RESULTAT 2 SUR LA COHESION SOCIALE

Malgré les contraintes sécuritaires, les activités ont pu être réalisées dans leur ensemble. La complémentarité des mandats entre ONG et avec les agences a été mentionnée comme un facteur positif pour la mise en œuvre (facteur d'entraide malgré des difficultés au démarrage). De la même manière, la complémentarité entre les deux résultats a permis de maximiser le dialogue instauré. Ainsi, si les activités génératrices de revenus ont permis d'améliorer les moyens d'existence des bénéficiaires (sur 106 pairs pour la paix interrogés, 105 le confirment), elles ont aussi eu un impact sur le dialogue et la prévention de certaines tensions au sein des communautés, notamment en évitant que certains individus ne rejoignent des groupes violents. *« Chaque bénéficiaire a trouvé une occupation, lui évitant de rejoindre des groupements inutiles et conflictuels »* (Pairs pour la paix du village de Diankabou Dogon, cercle de Koro, Mopti).

Concernant les infrastructures construites/réhabilitées, 86 pairs pour la paix sur les 106 interrogés disent que de telles infrastructures communautaires ont été renforcées dans leur village. Ils constatent à l'unanimité que cela a permis de réduire les tensions, notamment autour de l'utilisation des ressources, et de favoriser le dialogue au sein de leur communauté. Ce constat des pairs pour la paix interrogés est confirmé dans une large mesure par les conseils de village. Ainsi, douze des dix-huit conseils de village interrogés (67 %) déclarent que les AGR et les infrastructures ont permis de réduire les tensions autour des ressources : *« Les femmes ne se disputent plus et ne font plus la queue devant un puits car le village possède aujourd'hui plusieurs sources d'eau »* (pairs pour la paix, Diankabou Dogon, cercle de Koro, Mopti) ; *« La résolution du problème d'eau du village et le fait que les femmes se retrouvent autour du périmètre maraicher ont créé une entente au sein de la communauté »* (conseil de village d'Anakila, cercle de Koro, Mopti, où ont été réalisés une clôture autour du périmètre maraicher et un puits à grand diamètre).

Enfin, la mise en place de comités de gestion des infrastructures communautaires a souvent été citée comme un facteur d'apaisement des tensions autour de la gestion des ressources d'une part, et de dialogue entre les populations d'autre part : *« les différentes rencontres des comités de gestions établissent un dialogue qui n'existait pas entre nous »* ; *« les comités de gestion ont encouragé le dialogue sociale »* (pairs pour la paix du village de Sokolo, cercle de Niono, Ségou). Les membres des comités de gestion des infrastructures étant par ailleurs souvent dans le même temps impliqués dans les autres espaces de dialogue appuyés par le projet (club Dimitra), une continuité dans les messages et la diffusion des bonnes pratiques s'est instaurée et a permis de maximiser les effets des activités entreprises. C'est ainsi que les messages sur la bonne gestion des ressources étaient relayés dans les clubs Dimitra et les radios communautaires. Comme le souligne un pair pour la paix interrogé dans le village de Tangana (cercle de Macina, Ségou) : *« c'est l'ensemble des activités qui ont contribué à renforcer le dialogue social, par les rencontres. »*

4.2.1 LE RÔLE PARTICULIER DES FEMMES

Les femmes ont été activement mises à contribution durant le projet, que ce soit au travers des club Dimitra ou dans le cadre des AGR. Lorsque l'on interroge les bénéficiaires à propos de l'impact des AGR sur la cohésion et le dialogue sociale, le rôle des femmes apparaît alors déterminant. Le travail collectif sur les périmètres maraîchers, par exemple, a permis de favoriser le dialogue entre elles : « *Les femmes mènent des activités génératrices de revenus à travers le maraîchage. Elles se retrouvent autour du puits aujourd'hui sans problème* » (Conseil de village d'Anakila, cercle de Koro, Mopti) et « *Le projet a permis de renforcer les uns et les autres à travers les différentes activités, où la femme peut travailler au même lieu que la femme Rimaibé et Bozos, ce qui ne se faisait pas auparavant. Cela a permis de renforcer la cohésion sociale et le vivre ensemble* » (Conseil de village de Komogalou, cercle de Ténenkou, Mopti).

Plus largement, il ressort des entretiens que les femmes des communautés d'intervention sont traditionnellement influentes et ont une voix qui porte au sein de leur communauté. À l'unanimité, les 18 conseils de village consultés considèrent que les femmes ont un rôle particulier à jouer dans les dynamiques de cohésion : « *traditionnellement, elles font partie des premières médiatrices* » (conseil de village d'Anakila). Il faut toutefois quelque peu nuancer sans doute ce constat. En effet, la littérature existante sur le sujet a souvent démontré que les femmes restaient sous représentées dans les mécanismes de médiation et de résolution de conflit, bien qu'elles soient souvent les premières victimes. Les conflits violents, et leurs résolutions, restent majoritairement une « affaire d'hommes ». Dans le même temps, comme le soulignent les entretiens conduits par l'équipe d'évaluation, elles possèdent un pouvoir d'influence important au niveau local dont a su tirer parti le projet. Ainsi, pour le conseil de village Komogalou (cercle de Ténenkou, Mopti) : « *les femmes jouent un rôle très important dans le dialogue et la cohésion : elles sont les premières conseillères des hommes, elles sensibilisent les autres femmes à mieux se comporter, elles aident les maris dans la gestion du foyer, éduquent les enfants, cela à la maison, à travers des réunions de tontine au niveau du jardinage, baptême et mariage, etc.* ». Plus globalement, elles ont joué un « *rôle de sensibilisation et de mobilisation de toute la population pour la paix et la cohésion sociale au sein du village* » selon le conseil du village de Diankabou Dogon, cercle de Koro, Mopti. En ce sens, l'attachement qu'a eu le projet à mettre les femmes au cœur des activités a sans aucun doute permis de maximiser ses effets, en favorisant l'entente entre les femmes elles-mêmes d'une part, et en tirant profit de leur influence pour la diffusion des messages de sensibilisation d'autre part (messages auxquelles elles ont été formées via le projet).

4.3 DE NOUVEAUX MÉCANISMES CRÉÉS QUI VIENNENT RENFORCER LES SYSTÈMES TRADITIONNELS : L'EXEMPLE DES CLUBS DIMITRA

Sur les 18 conseils de village interrogés, 14 soulignent que la crise amorcée en 2012 a eu un impact sur les mécanismes traditionnels de médiation communautaire (78 % des villages) : « *La méfiance entre les communautés a rendu le dialogue difficile voire impossible* » ; « *Les chasseurs Donzo ont remplacé le conseil de village et jouent désormais le rôle de médiation* » ; « *La crise a impacté ces mécanismes parce que les Donzo ou Dana Ambassagou ont remplacé le conseil avec leurs méthodes violentes.* »

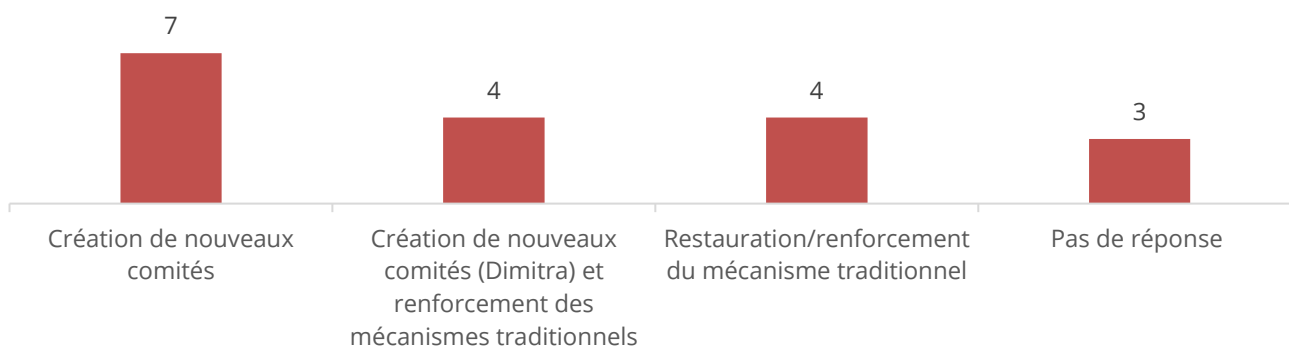
Bien que le projet ait pour ambition directe d'agir sur les mécanismes traditionnels, il a d'abord créé de nouveaux dispositifs (les clubs Dimitra). Ceux-ci s'ancrent de façon cohérente dans les dynamiques sociales, agissant parfois comme des relais vers les mécanismes traditionnels, expliquant sans doute le flou auprès des conseils de villages interrogés lorsqu'on leur pose la question des types de mécanismes qui ont été appuyés via ce projet. Ainsi, pour sept des dix-huit conseils de villages interrogés (39 %), le projet a créé de nouveaux comités, tandis que pour quatre d'entre eux (22 %), il a d'abord aidé à restaurer les mécanismes traditionnels.

Focus sur les clubs Dimitra

Les clubs d'écoute Dimitra sont des groupements (mixtes ou non) qui s'auto-organisent afin de trouver des leviers d'actions/solutions collectives à des enjeux liés à leur communauté. Portée par la FAO dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, cette approche vise notamment à renforcer le dialogue entre les membres d'une communauté et à instaurer un système tourné vers l'action : « *les membres des clubs discutent pour trouver et mettre en œuvre des solutions aux problèmes de développement touchant la communauté. Il s'agit de questions et de priorités qu'ils ont identifiées eux-mêmes*³ ».

Ça n'est pas la première fois que des clubs Dimitra sont implantés au Mali. Dès 2016, via un financement de la GIZ, la FAO instaure des premiers clubs dans la région de Mopti. En 2017, des fonds belges permettent à l'organisation d'étendre les clubs à Ségou. Le PBF a permis, dans le cadre de cet IRF 217, d'instaurer des clubs dans 20 nouveaux villages d'intervention. Dans le cadre du projet, la FAO travaillait en partenariat avec deux ONG, AMAPROS pour la région de Ségou et le GRAT pour Mopti, toutes deux en charge de la mobilisation communautaire. En plus de la coordination des activités, la FAO a assuré le suivi et la formation technique des agents, en collaboration étroite avec Rome et le Niger où est basé le référent Dimitra pour la sous-région (il a été noté que ce système pouvait apporter des lourdeurs et des retards).

Plus spécifiquement, cinq clubs d'écoute communautaire, par âge et genre, ont été créés dans chaque village d'intervention. Un *leader* par club assure sa représentation lors des assemblées de clubs. Les problèmes sont traités par les clubs, validés par le conseil de village et réglés, lorsque cela dépasse le « mandat » du club, par les autorités traditionnelles.

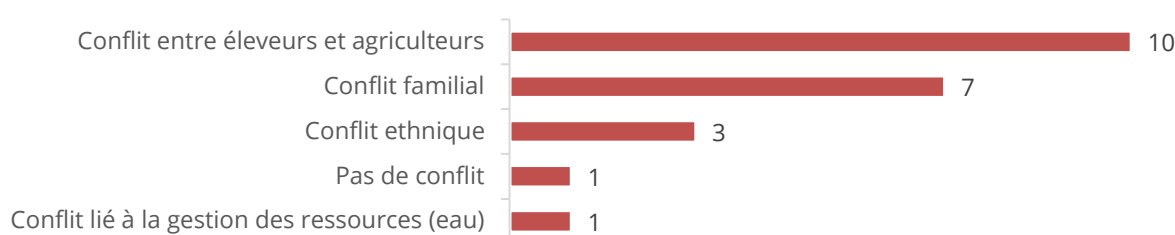


Dix-sept des dix-huit conseils de village interrogés constatent que les mécanismes de médiation sont aujourd'hui plus vivants qu'avant le démarrage du projet. S'ils ont permis de résoudre un certain nombre de conflits au sein des communautés, favorisant sans aucun doute le dialogue et prévenant l'éclatement de plus vives tensions, il ressort que les conflits traités ne correspondent pas tous à ceux priorisés, à la base, par le projet. En effet, après les conflits entre éleveurs et agriculteurs, le graphique ci-dessous montre que les principaux conflits traités étaient liés à des tensions individuelles et familiales (« *Nous sommes arrivés à réconcilier des familles qui ne se parlaient pas* » (pairs pour la paix du village de Kotya, cercle de Ténenkou, Mopti) ; « *Une réconciliation entre deux amis en conflit a*

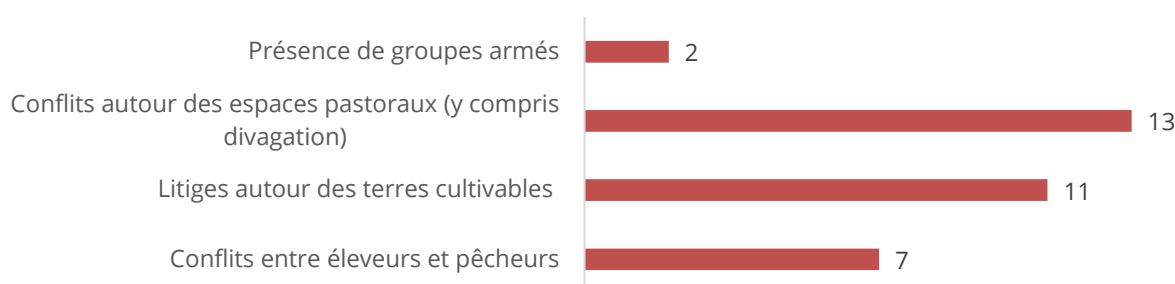
³ www.fao.org/dimitra

eu lieu. Des couples en voix de séparation ont été réunis grâce à cette médiation des comités Dimitra renforcés par le projet » (bénéficiaires directs et indirects du village de Dimbal Habbé, cercle de Bankass, Mopti.)) Ce constat est sans aucun doute lié au « champ de compétences » des clubs Dimitra. En effet, comme décrit dans l'encadré ci-dessus, les clubs ne peuvent se substituer aux mécanismes et autorités traditionnelles compétentes pour la résolution de litiges plus important. Aussi, les club Dimitra ont sans doute d'abord assumé un rôle clef pour le dialogue et l'apaisement de tensions avant qu'elles ne se transforment en conflit d'une part, et de relais auprès des autorités traditionnelles d'autre part.

Types de conflits réglés via les Clubs Dimitra, selon les bénéficiaires directs et indirects



Principales sources de conflit au sein des communautés, selon les conseils de village



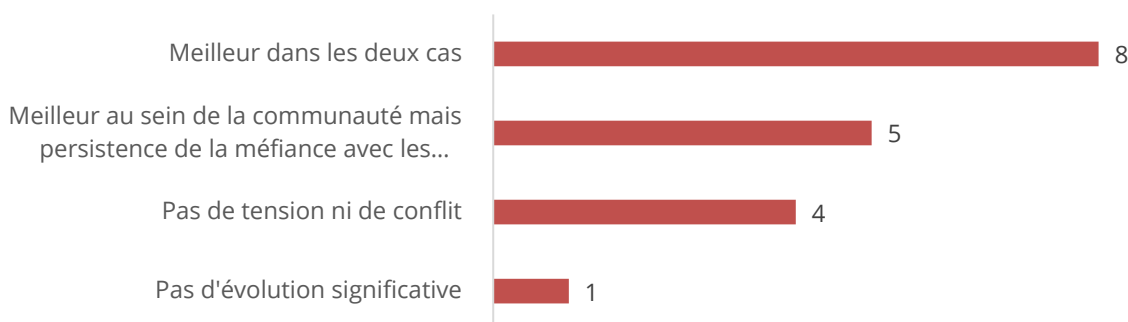
4.4 DES EFFETS COMBINES DES RESULTATS 1 ET 2 POUR UNE DIMINUTION GLOBALE DES TENSIONS ET UNE MEILLEURE COHESION SOCIALE

Nombreux sont les facteurs qui durant les dix-huit mois du projet ont pu jouer un rôle sur l'apaisement ou la recrudescence des tensions dans les deux régions d'intervention. La présence des forces armées maliennes en est un de taille. Selon les entretiens conduits par les équipes d'évaluation auprès des conseils de village, il semblerait que les forces de sécurité nationales soient intervenues dans seulement cinq d'entre eux. Lorsque cela a été le cas, l'impact positif de leur présence a été souligné (« Cela a eu un impact sur la diminution des tensions et la population est plus tranquille » (Conseil de village d'Homboloré 2, Cercle de Youwarou, Mopti).

Il est par ailleurs aussi difficile d'attribuer les effets du projet sur la cohésion de façon spécifique à l'un ou l'autre des résultats : d'abord parce que les bénéficiaires étaient souvent concernés par les deux types d'activité ; ensuite car, nous l'avons vu, les dynamiques s'entremêlent pour toutes deux agir sur le dialogue communautaire.

Globalement, les conseils de village interrogés constatent que depuis le début du projet, les tensions et les conflits ont diminué, surtout au sein des communautés (voir graphique ci-dessous). Ainsi les effets du projet semblent davantage avoir porté sur l'apaisement des tensions au sein des communautés, en y favorisant le dialogue et les activités communautaires, que sur les dynamiques entre communauté voisines, où la méfiance persiste.

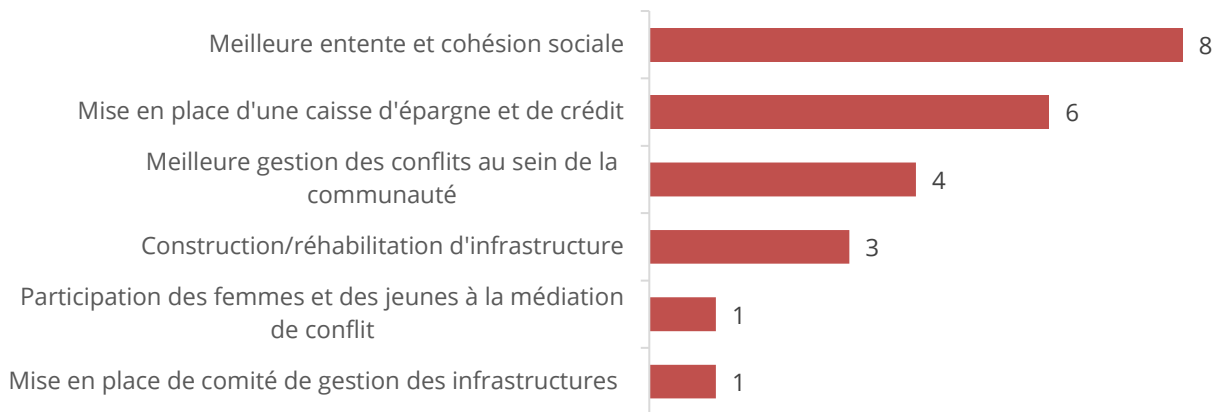
Evolution des tensions et des conflits depuis ces 18 derniers mois, selon les conseils de village



Plus spécifiquement, les conseils de village interrogés jugent l'entente au sein des communautés meilleure ou vraiment meilleure pour 78 % d'entre eux (14/18 villages). Comme le souligne le conseil de village de Komogalou, cercle de Ténenkou, Mopti : « Ces 18 derniers mois, plusieurs situations ont évolué dans la communauté, notamment le renforcement de la cohésion sociale et le vivre ensemble à travers le projet. L'amélioration des conditions de travail à travers la réalisation et l'équipement de sites maraichers en forages, en matériel d'agriculture, l'accompagnement de vingt-trois personnes vulnérables via les AGR, la formation des pairs pour la paix et leur encadrement ont permis d'aboutir à une bonne cohésion sociale ». Ce constat est plus nuancé lorsqu'on interroge les conseils sur l'évolution de l'entente avec les communautés voisines. Ainsi, 50 % d'entre eux (9 villages sur 18) estiment que l'entente est toujours fortement affaiblie, tandis que l'autre moitié constate une amélioration de l'entente ou la survenue d'aucun problème majeur : « Depuis 2012, les échanges économiques ne se font plus. Le partage des mêmes infrastructures a cessé. La participation à des mécanismes de gestion des conflits a cessé également. Les échanges sociaux et culturels ne se font plus entre les communautés voisines » (conseil de village de Dimbal Habbé, cercle de Bankass, Mopti). Le constat posé par le village de Komogalou est le même, notant toutefois une diminution des tensions depuis 2018 : « Avec la crise, la situation s'est considérablement dégradée, les communautés voisines ont peur de venir au marché de Ténenkou. Les FAMA qui font de l'amalgame entre les djihadistes et les non djihadistes tuent tout suspect. Cela a arrêté l'organisation de fête traditionnelle comme le « logal de Tanouma » course de pirogues, le djaral Diafarabé, etc. Depuis la fin de 2018, la situation est plus calme et les tueries sont amoindries » (conseil de village de Komogalou, cercle de Ténenkou, Mopti).

La moindre ampleur des tensions et des violences dans la région de Ségou (et la relative plus grande facilité à se déplacer pour les populations et l'équipe IRF 217) a sans doute permis au projet d'étendre ses effets sur la diminution des tensions avec les communautés voisines. Comme le souligne le conseil de village de Markala, Cercle de Macina, Ségou : « *nos relations avec nos voisins étaient bonnes en 2012 mais ont été renforcées avec les mécanismes que le projet a introduits chez nous car nos structures de gestion de conflit se rendent dans les villages voisins pour régler les conflits à leur portée (liés aux litiges de terres et à la divagation des animaux)* ».

Changements le plus significatif durant ces 18 derniers mois, selon les bénéficiaires directs et indirects



5 EFFICIENCE

La réalisation du projet a été marquée par une série de lenteurs et de retards, notamment en phase de démarrage. Comme cela est clairement identifié dans la récente évaluation du Portefeuille du PBF au Mali, ce constat n'est ni nouveau ni inconnu, la grande majorité des projets PBF ayant systématiquement rencontré d'importants obstacles durant la phase de démarrage. Le projet IRF 217 n'y échappe pas, mais fait tout de même figure de « bon élève » par rapport à d'autres projets passés.

Ainsi, la cérémonie d'ouverture a eu lieu en mai 2018, cinq mois après le début officiel. Ce lancement difficile explique en partie le sentiment de précipitation évoqué par les partenaires pour mettre en œuvre les activités dans le temps imparti (sentiment de précipitation nécessairement accru par la temporalité courte du projet.). Il convient toutefois de souligner ici que l'IRF 217 est le seul des trois projets de la phase 2 du PBF à avoir consommé son budget dans le temps prévu.

Pour expliquer ces retards, plusieurs causes ont été évoquées par les acteurs interrogés :

- Lourdeur des procédures d'allocation des fonds et retards : les financements du PBF sont arrivés deux mois en retard en raison d'un blocage provenant de New York. Le PAM a reçu la première tranche de financement le 21 février 2018, soit deux mois après la signature du PBSO ;
- Départ échelonné des points focaux qui étaient à l'origine du document de projet au sein des trois agences ;
- Mise en place du travail en consortium difficile, chronophage et « peu naturel. « Aller au-delà des mandats » demande du temps ;
- La dynamique de travail conjoint entre les ONG partenaires a mis du temps, elle aussi, à se mettre en place ;
- Contexte sécuritaire volatile qui a entraîné un nouveau ciblage des zones d'intervention en début de projet et a impacté, plus généralement, la capacité d'accès et provoqué des retards ;
- Procédures administratives lourdes au sein même des agences et au sein du consortium ;
- *Reporting* au PAM chronophage qui ne suit pas nécessairement le même timing que celui fait par les ONG partenaires aux agences (le reporting mensuel était spécifique à chaque agence).

6 VALEUR AJOUTEE DE LA REPONSE EN CONSORTIUM (DONT ENJEUX DE COORDINATION)

6.1. CONSORTIUM PAM/FAO/UNHCR

6.1.1 MECANISME DE COORDINATION EN PLACE

Le portefeuille des projets PBF au Mali est globalement supervisé par le Comité de pilotage, coprésidé par le ministre des Affaires étrangères malien et par la Représentante spéciale adjointe du Secrétaire général / Coordinatrice résidente / Coordinatrice humanitaire (DSRSG/RC/HC). Toutes les agences bénéficiaires du fonds font partie de ce Comité qui se réunit de façon semestrielle. Le PAM, en tant que chef de file pour l'IRF 217, y représentait le consortium. À un second niveau s'inscrit la coordination nationale, laquelle se réunissait une fois par mois, sous la présidence du PAM, pour faire un bilan de l'avancée des activités. Celles-ci étaient compilées dans des rapports de suivi que devaient transmettre chaque ONG partenaire à son agence chef de file.

Immanquablement, ce système de coordination multi-agences est plutôt lourd (cf. Efficience), et le nombre d'acteurs impliqués rendait parfois complexe pour le PAM la compilation, à temps, des différents rapports de suivi. Si la diversité des partenaires coopérants a pu apporter une certaine complémentarité dans les activités, elle est dans le même temps complexe à gérer et entraîne des retards. Une réflexion peut être conduite sur la valeur ajoutée pour les projets futurs que chaque agence de file travaille avec des partenaires différents (et la pertinence, dans d'autre cas, d'avoir les mêmes partenaires ONG entre les agences et ainsi de simplifier la coordination).

Enfin, Il faut noter que le rôle de chef de file du PAM a été à plusieurs reprises salué par les différents acteurs (bailleurs, agences et ONG partenaires). La disponibilité, la réactivité et la bonne communication sont ressortis comme autant d'éléments qui ont favorisé, malgré les difficultés, la bonne marche du consortium.

6.1.2 « ALLER AU-DELA DES MANDATS HABITUELS »

Telle était l'injonction du PBF au moment du lancement du projet : transcender les mandats de chaque agence pour se concentrer sur un objectif commun. Si ce mot d'ordre peut sonner comme un défi pour des agences aux identités fortes, il leur a dans le même temps donné une marge de manœuvre certaine. Le travail conjoint, sur des mêmes cibles et des villages d'intervention identiques a demandé du temps, entraîné des lenteurs nous l'avons dit, mais a donné lieu, souvent, à une réelle démarche collaborative, au plus tôt du projet par exemple, lorsque les trois agences ont démarché conjointement les ministères de tutelle (ministères de l'Agriculture, de la Solidarité, MAE.) Il apparaît cependant que l'approche conjointe s'est surtout manifestée sur le terrain : *« Pour les bénéficiaires, on était tous PBF, et non PAM, HCR ou FAO. Il n'y avait pas de distinction dans leur esprit. »* (personnel des Nations unies). Il ressort en effet des entretiens que la collaboration a permis entre autres :

- De redynamiser le bureau commun de Mopti, qui accueille en son sein plusieurs agences (UNICEF/PAM/FAO) ;
- D'améliorer dans certains cas la qualité des ouvrages entrepris en travaillant en synergie (ex. : suite à une mission conjointe, la FAO a pu soutenir le PAM pour des activités de construction de périmètre maraîcher et de forage) ;
- De créer du lien entre le personnel technique de chaque agence ;
- D'implanter le HCR dans une région nouvelle (Ségou) et de diversifier ses activités.

6.2. « CONSORTIUM » ONG PARTENAIRES

En dehors du consortium onusien, il apparaît nettement que le projet a favorisé une réelle dynamique de travail conjoint entre les ONG partenaires. Si elles n'étaient pas étrangères l'une de l'autre, c'était la première fois qu'elles travaillaient ensemble sur un même projet avec des cibles et des objectifs communs. Là encore, la phase de démarrage n'a pas été « naturelle », les ONG interrogées mettant notamment en avant leurs « *philosophies d'intervention* » différentes, causant des problèmes de communication et de partage d'information au démarrage. Toutefois, malgré ces difficultés, on note un consensus pour dire qu'une réelle synergie s'est créée entre les ONG qui ont su faire de leur spécificités une opportunité de complémentarité. Soutenues par le bureau commun de Mopti au sein duquel elles se réunissaient entre elles tous les mois, et de façon bimestrielle avec les agences, les ONG se sont largement organisées de façon autonome et informelle, partageant entre elles leur rapport de suivi, etc. Pour reprendre les mots utilisés par l'une d'entre elles : « *l'échec d'un seul c'était l'échec de tout le monde* ».

7 DURABILITE ET IMPACT DE L'INTERVENTION

7.1 UNE REPOSE COURTE ET A FAIBLE COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

7.1.1 UN ENJEU DE MISE A L'ECHELLE DES ACTIVITES

Si le choix de cibler les régions de Mopti et de Ségou est apparu pertinent et en cohérence avec les politiques nationales (voir Chapitre Pertinence), il ressort cependant que la couverture des zones d'intervention (nombre de villages et d'individus ciblés) est relativement faible pour escompter un impact significatif sur les dynamiques de conflit dans les deux régions. Même si certains villages voisins des zones d'intervention auraient spontanément commencé à réfléchir à redynamiser leur propre mécanisme de dialogue, l'enjeu de mise à l'échelle des activités a été soulevé à de nombreuses reprises lors des entretiens en tant que point central des axes du projet à améliorer (cf. Groupe de discussion ONG). Vouloir en effet influencer de façon significative sur les dynamiques de paix dans un contexte complexe, sur un temps limité, avec une couverture faible et un budget limité s'avère un défi probablement peu réaliste.

7.1.2 LE DEFI DE LA DURABILITE : « 18 MOIS POUR CHANGER LES COMPORTEMENTS, C'EST TROP PEU⁴ »

De la même manière que la faible couverture géographique du projet constitue un frein à l'impact des activités initiées, sa temporalité courte fragilise la durabilité de ses effets. Les partenaires du projet (consortium et ONG) ont souligné à l'unanimité le décalage entre la complexité du processus engagé, le travail minutieux, « *de quasi porte à porte* », qu'il a fallu accomplir pour mobiliser les communautés, et la durée très courte de la mise en œuvre. Comme l'ont souligné les ONG partenaires, « *beaucoup resterait encore à faire pour renforcer les acquis, les communautés ne sont pas encore suffisamment assidues* ». Aussi, la vitalité future des mécanismes de dialogue reste largement questionnée (voir sous chapitre ci-dessous).

7.1.3 QUELLE SUITE POUR LES PROJETS PILOTES ?

Un projet pilote peut être rapide, mais il doit *a priori* avoir une suite. Or, l'arrêt des financements, au moment même où la mobilisation communautaire commençait à se faire sentir, a créé un sentiment de frustration palpable chez les partenaires engagés sur le terrain. Cette frustration peut s'expliquer aussi, en partie, par un manque de communication auprès des ONG sur les spécificités des financements PBF. Tous en effet, partageant le sentiment de mettre en œuvre un projet pilote (tel que décrit dans les TDR), s'attendaient donc à une suite immédiate. Or, par nature, les IRF ne peuvent dépasser les 18 mois de mise en œuvre et ne peuvent normalement pas faire l'objet d'une extension des financements. Mais cela n'était pas connu de tous les acteurs et il est probable qu'une meilleure communication aurait minimisé la frustration et les interrogations. De même, elle aurait permis de clarifier les perspectives d'avenir pour des activités similaires sur un nouveau financement, pourvu que les agences elles-mêmes aient une visibilité en termes de mobilisation des fonds. Au moment de la clôture du projet, il était déjà acté que le Mali allait pouvoir bénéficier d'une phase nouvelle de fonds PBF via une autre fenêtre de financement que l'IRF : le mécanisme de financement du relèvement pour la consolidation de la paix (PRF).

⁴ ONG partenaires interrogées lors du FGD

7.2 UN QUESTIONNEMENT SUR LA DURABILITE DES CLUBS DIMITRA ET LEURS EFFETS SUR LA GESTION DES CONFLITS

En ce qui concerne la pérennité des clubs de discussion créés et de la capacité des communautés à dialoguer entre elles, deux tendances assez distinctes ressortent de l'évaluation. D'un côté, les entretiens conduits auprès des partenaires de mises en œuvre soulignent la fragilité de la dynamique en cours. En effet, nous l'avons dit, la mobilisation a été tardive et reste à ce jour fragile. Les clubs Dimitra ont favorisé le dialogue et la remontée d'information vers les instances traditionnelles de gestion de conflit, mais constituent néanmoins une entité « à part », dont l'existence ne s'ancre pas totalement au sein de structures préexistantes.

D'un autre côté, les populations bénéficiaires semblent quant à elles beaucoup plus optimistes sur la durabilité des clubs Dimitra et la poursuite de la mobilisation communautaire. En effet, sur les 106 pairs pour la paix interrogés, tous déclarent que le dialogue qui s'est instauré durant le projet se poursuivra dans le futur et pensent que les mécanismes de médiation communautaire resteront actifs après la fin du projet.

7.3 UN EFFET POSITIF NON PREVU : L'IMPLICATION DES SERVICES TECHNIQUES

Tout d'abord, bien que le niveau d'implication ait pu varier selon les différents services techniques (ST), celui-ci a été jugé satisfaisant par la majorité des services rencontrés. Chaque service a signé une convention de collaboration spécifique avec les partenaires du projet, définissant leurs modalités d'implication (suivi des travaux, formation des bénéficiaires, etc.). En dehors de certains retards rapportés dans la mise à disposition des fonds pour le suivi des activités, et le mécontentement de certains ST pour avoir été « oubliés » du projet (ST de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille de Mopti), les responsables rencontrés ont pour la plupart salué les effets que le projet a eus, à la fois pour les communautés mais aussi pour eux-mêmes. En effet, dans un contexte où les services déconcentrés de l'État manquent cruellement de moyens pour assurer leur mandat, l'allocation de fonds via le PBF leur a permis de remplir des fonctions clefs dans des zones où ils ne se rendaient que rarement (voire pas). Alors même que la méfiance à leur encontre est grande, le projet a ainsi indirectement contribué à renforcer leur présence auprès des communautés. Travaillant de concert avec les ONG partenaires, tout en maintenant une saine distance garante de l'acceptation des ONG, le projet a ainsi eu pour effet de recréer de la confiance dans les services de l'État via les ST. Ce facteur positif reste toutefois à manier avec précaution, l'implication des services techniques restant une modalité d'action et non un objectif du projet.

8 CONCLUSION

Projet original dans ses objectifs et son montage, l'IRF 217 « Peers for Peace Building Social Cohesion in Mopti and Segou Regions » a démontré de fortes potentialités, malgré un contexte d'intervention particulièrement complexe et volatile. Arrivé « au bon endroit au bon moment », le financement du Peace Building Fund a permis de renforcer la cohésion sociale au sein des vingt villages ciblés à travers une approche double qui s'est révélée pertinente : les AGR et la construction/réhabilitation d'actifs communautaires, en plus d'améliorer les moyens d'existence des populations, ont dans le même temps servi de points d'entrée aux activités de soutien aux mécanismes de résolution de conflit, et ont permis de favoriser l'entente et le dialogue via les comités de gestion d'actifs et le travail des femmes, notamment dans les périmètres maraîchers.

Le travail en consortium, la multiplicité des partenaires terrain et la complexité des montages et procédures institutionnelles ont, inévitablement et sans surprise, entraîné des lenteurs au démarrage qui ont été compensées dans l'urgence du fait de la courte durée du projet inhérente aux modalités du Fonds. Cela a pu créer un sentiment de frustration chez les partenaires opérationnels, de même que l'impression de laisser les processus lancés « au milieu du gué » pour les communautés et les acteurs locaux. En effet, les dynamiques à l'œuvre restent fragiles, autant que les systèmes de gestion/résolution de conflits créés par le projet (clubs Dimitra). Si ceux-ci ont finalement su mobiliser les communautés et résoudre un certain nombre de conflits, ils restent néanmoins des mécanismes exogènes dont la viabilité, à l'issue du projet, n'est pas absolument garantie et reste à prouver en l'absence d'une suite. Dans la création et la maturation de la confiance, le temps est, hélas, un facteur essentiel. Voilà pourquoi il semble stratégique de poursuivre les efforts entrepris dans cette zone du Centre Mali qui reste extrêmement précaire, voire à hauts risques.

Enfin, ce projet aura démontré des capacités de collaboration et de coordination tout à fait remarquables (malgré les difficultés et les lenteurs) entre agences des Nations Unies, un potentiel de délivrance de services dans des zones difficiles via des alliances avec des acteurs locaux, ainsi que les débuts d'une recreation des bases de confiance entre populations et services techniques, alors même que celle-ci a été fortement mis à mal par la crise actuelle du centre Mali.

9 RECOMMANDATIONS

9.1 AU NIVEAU OPERATIONNEL

9.1.2 RECOMMANDATION 1 : FAIRE DE LA TOC UN VRAI OUTIL DE PILOTAGE DU PROJET

Une théorie du changement trouve sa pertinence lorsqu'elle impacte l'intégralité du processus d'un programme et qu'elle est utilisée comme un outil de planification (formulation explicite d'hypothèses mettant en relation les activités, les produits et les résultats), comme un outil de pilotage et une approche permettant de comprendre comment survient le changement. Dans un contexte d'intervention particulièrement volatile comme celui de l'IRF 217, elle doit donc permettre une adaptation fluide et permanente. Complémentaire au cadre logique, il ressort pourtant que la ToC n'a pas réellement été utilisée à sa juste valeur.

À l'avenir, il apparaît important :

- De bâtir de façon conjointe la ToC, dans le cadre d'un processus participatif impliquant toutes les parties prenantes ;
- De faire une représentation graphique de la théorie du changement élaborée (visuel). En illustrant tout le processus, le visuel facilite la communication et la compréhension partagée entre les différentes parties prenantes ;
- De mettre en place des ateliers de discussion/révision de la ToC (tous les 6 mois).

9.1.3 RECOMMANDATION 2 : INITIER L'EXERCICE DE DIAGNOSTIC AU PLUS TÔT ET DE FAÇON PLUS ELARGIE

La théorie du changement devrait être adaptée au contexte et liée à une analyse rigoureuse du jeu des acteurs et du contexte socio-politique dans lequel elle s'inscrit. Les exercices participatifs de diagnostic et de planification entrepris dans le cadre du projet s'inscrivent dans cette logique. Ils mériteraient toutefois :

- D'être réalisés au plus tôt, avant le démarrage des activités, afin d'identifier les activités pertinentes et le calendrier de mise en œuvre ;
- De s'étendre à une zone qui ne comprend pas les seuls villages d'intervention afin d'avoir une réelle cartographie des dynamiques sociales, politiques et conflictuelles à l'œuvre dans la région ;
- D'impliquer toutes les parties prenantes afin d'assurer au plus tôt l'ambition collaborative du projet.

9.1.4 RECOMMANDATION 3 : RENFORCER ET FORMALISER LE SYSTEME D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES

La zone d'intervention est à la fois très changeante et pleine d'incertitudes. De ce fait, il convient d'avoir des systèmes de compréhension de ces évolutions et des risques qui les accompagnent, systèmes relativement formalisés afin de pouvoir adapter à la fois les dispositifs et les activités sur des temporalités assez courtes. On s'aperçoit en effet qu'il y a souvent une connaissance fine au niveau des acteurs de terrain, mais que celle-ci est partagée « *in situ* » de façon souvent informelle, et qu'elle remonte auprès des partenaires à Bamako par des canaux qui pourraient être davantage formalisés et spécifiques, ou intégrés de façon plus claire aux mécanismes de *reporting*.

Il est bien évident que le projet arrive à sa fin et qu'il est un peu tard pour mettre en place le système de sécurité idoine. Cependant, si une suite est mise en place ou si le programme se reproduit dans une autre zone, il conviendra donc de renforcer :

- Le système de retour des informations via les partenaires de terrain du programme vers le bureau conjoint UN à Mopti ;
- Les mécanismes réguliers d'échanges entre partenaires pour s'assurer que l'on garde l'agilité nécessaire et que les points critiques sont discutés de façon conjointe ;
- L'implication des chargés de suivi-évaluation des agences dans la collecte et l'analyse des données. Sans doute faudra-t-il passer par une étape d'adaptation des systèmes de M&E des agences afin qu'ils soient en mesure de capter ce type de données (mise en place d'indicateurs sentinelles, etc.) ;
- Le dialogue avec les populations ainsi que les autorités religieuses et traditionnelles pour systématiquement travailler sur une image positive et non conflictuelle du programme et de ses acteurs.

9.1.5 RECOMMANDATION 4 : TIRER PROFIT DES DYNAMIQUES DE COLLABORATION AMORCEES, NOTAMMENT AU NIVEAU TERRAIN

Le projet IRF 217 a permis d'engranger une dynamique de travail conjoint entre les trois agences partenaires qu'il serait judicieux de renforcer à l'avenir. Ainsi, il faudrait plus spécifiquement :

- Soutenir la structuration et la vitalité du bureau de Mopti, qui a largement été redynamisé grâce à ce projet ;
- Poursuivre le partenariat avec les ONG partenaires qui ont su démontrer leur capacité à travailler ensemble de façon complémentaire :
 - Élaborer un canevas conjoint de rapportage ;
 - Désigner une ONG mandataire pour mieux structurer et coordonner la communication entre ONG et Agences.
- Poursuivre la collaboration avec les services techniques tout en définissant en amont la stratégie d'implication. L'appui direct aux services techniques dans les deux régions d'intervention peut, dans le cadre de projets à venir du PBF, devenir un objectif à part entière.

D'autres collaborations peuvent aussi être renforcées :

- Renforcer la collaboration avec les Équipes Régionales d'Appui à la Réconciliation (ERAR).
- Renforcer la collaboration avec des acteurs spécifiques des questions agro-pastorales
- Collaboration avec des institutions de radio à portée nationale.

9.2 AU NIVEAU STRATEGIQUE

9.2.2 RECOMMANDATION 5 : ADAPTER LE MECANISME DE FINANCEMENT AUX AMBITIONS DU PROJET

Agir sur les dynamiques de conflit et les mécanismes de cohésion social est un processus qui demande du temps, de la finesse d'action et un ancrage dans la zone d'intervention important. Or, les caractéristiques du mécanisme de financement des interventions rapides (IRF) ne semblent pas avoir été totalement en corrélation avec les ambitions du projet. La question de la mise à l'échelle est ainsi apparue comme un des axes centraux d'amélioration du projet, et cela à trois niveaux :

- Une plus grande couverture géographique afin de jouer également sur les dynamiques de conflits intercommunautaires (cibler un nombre plus grand de villages dans un même cercle) ;
- Un plus grand nombre de bénéficiaires cibles ;
- Un temps de mise en œuvre plus important.

À l'avenir, pour de tels projets, il semblerait judicieux d'avoir un mécanisme de financement moins restrictif (temps et budget), tel que le mécanisme de financement du relèvement pour la consolidation de la paix (PRF), qui peut financer des projets de 36 mois sans plafond limite spécifique.

9.2.3 RECOMMANDATION 6 : RENFORCER LA COMMUNICATION A TOUS LES NIVEAUX SUR LA SPECIFICITE DU PBF

Le sentiment de frustration ressenti par les opérateurs à la fin du projet s'explique en partie par leur méconnaissance des spécificités du PBF/IRF et la confusion sur les termes employés.

- À l'avenir, il conviendrait d'informer tous les partenaires au mieux sur les modalités de financement (quasi-impossibilité d'extension financière pour les IRF, etc.) et de leur assurer un niveau d'information à la hauteur de leur implication dans le projet.

La dimension catalytique de l'IRF semble par ailleurs ne pas avoir été pleinement prise en compte. Une des valeurs ajoutées de ce mécanisme de financement est de mettre en avant les actions entreprises afin d'encourager la communauté des bailleurs à financer de tels projets.

- Un effort reste à faire auprès des partenaires techniques et financiers pour communiquer davantage sur les acquis de tels projets pilotes et pour encourager les effets catalytiques. Des réunions de diffusion/communication des messages clefs de rapports d'évaluation des récents IRF peuvent être organisés en capitale auprès de la communauté humanitaire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION

TERMES DE RÉFÉRENCE

Évaluation du projet

« IRF 217 Peers for Peace Building Social Cohesion in Mopti and Segou Regions »

I. Contexte et justification

La crise longue et complexe qui persiste dans le nord du Mali empiète de plus en plus sur les régions centrales. Les régions de Mopti et Ségou montrent des tendances particulièrement inquiétantes en ce qui concerne l'environnement de protection des civils, caractérisé par une recrudescence du banditisme et de la criminalité visant les populations civiles, des attaques asymétriques contre des populations civiles et les forces de défense et de sécurité en charge de la quiétude sociale, des tensions intercommunautaires exacerbées et des affrontements violents, le déplacement de populations, violations des droits. Bien que Mopti et Ségou connaissent depuis longtemps des tensions intra- et intercommunautaires souvent liées à la gestion des ressources naturelles, notamment l'accès aux terres pastorales et aux points d'eau, ces tensions se sont considérablement intensifiées depuis 2016 en raison de la multiplication des acteurs et de la nature complexe des conflits – raison pour laquelle la deuxième phase du Fonds pour la consolidation de la paix (Peacebuilding Fund) au Mali se focalisait sur le centre du pays.

Avec un financement de la deuxième phase du Fonds pour la consolidation de la paix le Programme alimentaire mondial (PAM), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) mettent en œuvre un projet conjoint pilote innovateur qui contribue à apporter une réponse à cette situation de conflit complexe et permettrait d'identifier des stratégies pour des interventions futures dans les zones d'intervention. Ce projet vise à restaurer les mécanismes traditionnels de gestion des conflits et débloquent le capital économique et social des pairs pour la paix (Peers of Peace) dans les régions de Mopti et Ségou pour la construction d'une plus grande cohésion sociale et l'atténuation des conflits inter et intracommunautaires. Ce projet pilote cherche à répondre à certaines des causes profondes des conflits traditionnels autour de la gestion de ressources naturelles. En éliminant l'un des principaux moteurs de conflits dans ces zones, le projet vise à réduire la vulnérabilité, améliorer l'autonomie et la résilience des populations déplacées par force et des communautés locales et assurer une meilleure assise pour le lien humanitaire-développement-paix.

Mis en œuvre depuis janvier 2018 l'objectif du projet est de restaurer le tissu social des communautés grâce à l'utilisation efficace et durable des mécanismes de prévention et de gestion des conflits soutenus par des Pairs pour la Paix (Peers for Peace) issus de 500 ménages dans les régions de Mopti et de Ségou. L'amélioration des moyens d'existence par le biais d'Activités génératrices de revenu (AGR) réduira leur vulnérabilité et augmentera leur autonomie pour devenir des agents de changement actifs et pacifiques. Le projet couvre vingt communautés réparties sur six communes dans six cercles d'intervention (voir annexe 1) et la mise en œuvre directe est assurée par des ONG partenaires coopérants. Le projet s'appuie sur une approche de synergie programmatique et les trois agences forment un consortium dont le PAM est le chef de file et coordonne l'évaluation.

Ainsi, ces TDRs sont développés pour réaliser l'évaluation finale du projet.

II. Objectifs de l'évaluation

1. Objectif général

L'objectif est de conduire une évaluation sur l'acquis du projet conjoint et l'effets auprès des ménages et communautés ciblées afin de connaître et documenter les changements qui ont eu lieu au cours de l'intervention. Cette étude permettra d'évaluer la valeur ajoutée de l'approche conjointe des trois agences, la pertinence de l'approche innovatrice du projet (volets résolution de conflit et renforcement de moyens de subsistance) et mieux évaluer l'amélioration apportée par le projet sur les dynamiques sociales, communautaires et de conflit.

2. Objectifs spécifiques de l'évaluation

Cette évaluation de fin de projet a les objectifs suivants :

- Évaluer globalement les résultats atteints par le projet ;
- Évaluer si et dans quelle mesure le projet a eu un effet réel en termes de consolidation de la paix dans la zone ciblée de façon directe ou à travers des effets catalytiques, y compris la pertinence de la théorie de changement (la logique de l'approche) proposée par le projet autour des dividendes de la paix ;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'effet des actions menées par le projet par rapport aux objectifs visés ainsi que les mécanismes en place pour la pérennisation des résultats ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des différents acteurs clés par rapport au projet lui-même et aux résultats atteints ;
- Identifier les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées ;
- Identifier les facteurs de succès et défis du projet (programmation et gestion du projet) ; sur cette base, formuler des recommandations sur les procédures de planification et mise en œuvre des projets potentiels futurs qui vont financer ce type d'intervention.

3. Questions relatives à l'évaluation et critères d'évaluation

3.1 Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie de changement et l'approche du projet étaient pertinentes. Elle évaluera également dans quelle mesure les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins urgents et de consolidation de la paix de la zone ciblée, par rapport aux priorités nationales et attentes des communautés bénéficiaires.

La cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, la bonne gouvernance, la sécurité, la promotion du genre, l'inclusion des jeunes dits à risque ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres partenaires impliqués sont également des éléments à apprécier. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes des Nations Unies en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être examinés.

3.2 Analyse de l'efficience du projet

La mission apportera une appréciation sur le coût-efficacité en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières du projet. Elle évaluera dans quelle mesure le projet a répondu aux besoins urgents et aux priorités du Gouvernement en général et des communautés en particulier. Elle évaluera l'exécution du projet par chacune des trois agences du SNU, les activités menées selon l'approche préconisée, les ressources disponibles et les résultats atteints.

3.3 Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints. Elle évaluera également dans quelle mesure lesdits résultats ont contribué à la réalisation des objectifs de consolidation de la paix fixés par le projet, des objectifs du Gouvernement, des objectifs des agences onusiennes et des attentes des populations en matière de paix et sécurité et de développement d'opportunités économiques et catalytiques. L'évaluation fera références aux preuves concrètes pour chacun des résultats évalués.

3.4 Analyse de la durabilité du projet

La mission analysera si les résultats du projet sont susceptibles de perdurer. La mission appréciera si les conditions sont réunies, en particulier le degré d'engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires), pour la pérennisation des activités de réinsertion socioéconomique pour les jeunes dans le but de trouver des solutions à long terme

Une attention particulière sera accordée à l'implication des bénéficiaires dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité au-delà du projet, ainsi que la prise en compte des leçons tirées et les stratégies envisagées pour assurer la valorisation, la réplique ou l'extension des résultats atteints. De même les effets catalytiques (financiers ou autres) du projet sont à examiner.

3.5 Analyse des thèmes transversaux

Au cours de l'évaluation, la mission indiquera dans quelle mesure les jeunes femmes et les jeunes gens marginalisés ou à risque de marginalisation ou de violence ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet dans ses différentes composantes et à toutes les étapes du projet. Elle indiquera également les changements encouragés par le projet en termes d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données ventilées, des rapports de suivi, des lettres d'accords notamment avec les communes et les ONG, des rapports d'activités et des entretiens avec les bénéficiaires, en veillant à ventiler les données par sexe.

3.6 Élaboration des recommandations

La mission présentera les principaux enseignements à tirer de la mise en œuvre du projet, surtout sur les liens entre les activités socio-économiques soutenues et la consolidation de la paix et sur le ciblage de bénéficiaires, ainsi que les bonnes pratiques qui pourront être répliquées et proposera des recommandations ciblées par agence/institution de mise en œuvre et par composante du projet, portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des projets de consolidation de la paix prenant en compte la contribution et l'implication des jeunes et des femmes. Des recommandations pour orienter l'élaboration de projets IRF seront également attendues.

4. Questions d'évaluation

À partir de la théorie de changement des trois agences qui est la suivante :

Si les structures communautaires de prévention et de transformation des conflits sont renforcées et si les moyens de subsistance locaux sont améliorés grâce à des activités génératrices de revenus, alors les communautés seront plus résilientes aux conflits violents liés à la gestion des ressources naturelles, le tissu social sera restauré et la cohésion sociale accroîtra.

Les questions spécifiques auxquelles l'évaluation répondra sont les suivantes :

1. Quels sont les effets de l'intervention des trois agences et leurs partenaires coopérants sur les communautés bénéficiaires ?
2. Quelle a été l'évolution en termes de niveau de conflictualité (endo et exogène) dans les communautés ciblées pendant la durée du projet ? Il s'agira non seulement de comptabiliser les cas de conflits qui ont été orientés vers (et résolus par) les mécanismes de résolution de conflit ainsi que la satisfaction des résultats, mais également d'identifier les cas de conflits non-résolus (nombre et sévérité) et établir si le niveau de conflictualité a diminué. Au cas où un changement a eu lieu pourra-t-il être attribué à l'intervention des trois agences et leurs partenaires. Existe-t-il des explications alternatives (déploiement d'agents de sécurité, etc.).
3. Quelle a été l'évolution dans la cohésion sociale (selon les définitions et critères établis dans le document de projet et la méthodologie du consultant) dans les communautés d'intervention pendant la durée du projet ?
4. Quel a été le rôle des activités classées sous effet 2 (appui aux moyens de subsistance) en permettant aux communautés bénéficiaires de résister des conflits liés à la gestion des ressources naturelles ? Quelle est la contribution à la consolidation de la paix de ce genre d'activités. Passera-t-elle, le cas échéant, à travers la réhabilitation et/ou augmentation de la base de ressources ou par l'implication active de bénéficiaires dans des mécanismes de résolution de conflit ?
5. Quelles sont les limites et apports effectifs de l'approche conjointe des trois agences ?
6. Quels sont les facteurs de risques d'impact négatifs et obstacles liés à la mise en œuvre des programmes suivants l'approches des trois agences ?
7. Quelle a été la valeur ajoutée et le défis de l'approche et organisation du projet – les modalités de collaboration et coordination parmi les trois agences et leurs partenaires coopérants ?
8. Quel est le bilan de la théorie de changement en termes de faisabilité / intégration méthodologique dans le projet ?
9. Quelle a été la collaboration avec les autorités administratives et municipales et les services techniques dans les zones d'intervention ?

III. Méthodologie

1. Approche

L'évaluation se reposera sur une méthodologie à la fois quantitative et qualitative et la méthodologie du consultant / bureau d'étude, la collecte de données et leur analyse reflèteront cette approche.

La partie quantitative visera à documenter les effets principaux du projet à travers de données chiffres collectés auprès de bénéficiaires directs et bénéficiaires indirects du projet. Cette partie de l'évaluation prendra le cadre logique du projet comme son point de départ.

- L'évaluation réunira les données nécessaires pour renseigner les indicateurs au niveau d'effet du cadre logique. Ceci comprendra dans certains cas d'établir des valeurs de référence pour certains indicateurs à travers des enquêtes rétrospectives.
- D'ailleurs, pour approfondir l'analyse de son approche et sa pertinence le consortium souhaite transcender le cadre logique du document de projet. Des experts en matière de paix/conflit ont entamé un travail préalable et proposé un nombre d'indicateurs quantitatifs à intégrer dans l'évaluation finale du projet. Ces TDR incluent ainsi une revue du cadre de logique du projet et les indicateurs additionnels à intégrer dans l'analyse des effets du projet. Le consultant / bureau d'étude proposera des moyens de vérifications, etc. pour la validation du PAM. Il s'agira également de mieux définir des indicateurs, y compris les moyens de vérification, afin de documenter et tenir compte des facteurs/variables externes et internes qui doivent être soit contrôlés soit pris en compte dans l'analyse des acquis du projet, par exemple le déploiement d'agents de sécurité dans les zones d'intervention.

La partie qualitative complémentera la partie quantitative et visera à approfondir l'analyse et corroborer les voies à travers lesquelles l'approche du projet pourrait contribuer à la cohésion sociale et la réduction du niveau de conflictualité. Elle servira également à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuelles attribués au projet et difficilement captées par enquête quantitative. Enfin, l'enquête qualitative a pour but de mieux comprendre les perspectives et aspirations des bénéficiaires directs et indirects et les questionnaires et guides d'entretien comprendront des questions ouvertes permettant aux personnes sondées de s'exprimer librement.

2. Collecte de données

La collecte de données se fera à partir de questionnaires et guides d'entretien qui seront administrés au niveau communautaire et ménage. Les données seront collectées dans chaque commune ciblée via les outils suivants :

- Entretiens individuels (semi directifs et directifs) ;
- Groupes de discussions (opérés dans des conditions favorables) ;
- Méthodologies/outils quantitatifs et qualitatifs innovateurs (par exemple technique de 'most significant change', cartes de mouvement, fiches d'évaluation des communautés, etc.) proposés par le consultant / bureau d'étude et dont la pertinence sera appréciée par le PAM.

Les outils seront élaborés de manière à également recueillir de l'information auprès des acteurs concernés par la transhumance et en concordance avec les différents niveaux thématiques considérés dans l'étude. Ces outils permettront de capturer les perspectives de ces acteurs, de les comparer et de les confronter lors de l'analyse.

Dans chaque commune d'intervention, les activités suivantes seront réalisées (les mêmes acteurs peuvent être interviewés plusieurs fois pour approfondissement et en fonction des problématiques complémentaires, notamment des acteurs indisponibles sur la durée de l'entretien, des experts techniques des collectivités, des ressortissants locaux soucieux de ne pas s'exposer lors d'entretiens avec les enquêteurs) :

- Entretiens individuels avec des bénéficiaires directs
- Entretiens individuels avec des bénéficiaires indirects
- Groupes de discussions avec des bénéficiaires directs et indirects
- Entretiens avec les autorités locales
- Le consultant / bureau d'étude aura également la latitude de proposer d'autres activités dont la pertinence sera appréciée par le PAM.

3. Échantillonnage

L'évaluation concerne deux groupes de bénéficiaires i) les 500 « pairs pour la paix » ou les bénéficiaires directs, et ii) les communautés d'intervention. Pour le premier groupe l'échantillonnage sera plus large comparativement au deuxième groupe et le consultant / bureau d'étude veillera à réaliser des entretiens avec le plus grand nombre possible de bénéficiaires directs. Tous les 20 sites d'intervention seront couverts par l'évaluation – sauf en cas de raisons sécuritaires. Le cas échéant le consultant / bureau d'étude informera le PAM de tout contraindre d'accès avant et au cours de l'évaluation. Les critères qui seront utilisés afin d'établir l'échantillonnage sont les suivants :

- Les ménages bénéficiaires du projet – les 500 « pairs pour la paix » identifiés selon les critères du document du projet, notamment leur vulnérabilité et implication dans les mécanismes de résolution de conflit
- Les bénéficiaires indirects du projet à interroger seront identifiés :
 - Membres de tout group de moyens de subsistance présent dans les sites d'intervention (agriculture/ élevage/ maraîchage/ commerce) ;
 - Membres de toute ethnie présente dans les sites d'intervention ;

- Les membres de comités/structures/mécanismes locaux de résolution de conflit – quel que soit leur relation au projet ; - les autorités locales (mairie, services techniques, services de sécurité) ;
- Des vulnérables (selon les critères établis dans le document du projet) non-bénéficiaires du projet.

Un village/site témoin par région sera sélectionné et sera analysé afin d'établir un référent de base « neutre » dans l'optique de consolider les suivis et évaluation d'impact des programmes sur les sites cibles. La sélection sera préétablie sur les bases suivantes mais pourrait faire toutefois l'objet d'une actualisation dans les premiers jours de déploiement : un certain niveau de conflictualité, pas d'activité PAM/HCR/FAO ; pas d'interventions de résolution de conflit et de cohésion sociale (s'il y a une autre ONG il s'agit de déterminer quelle structure, quel programme ainsi que la période d'intervention) ; coexistence d'au moins deux communautés.

IV. Obligations du Consultant / Bureau d'étude

Informations utiles au préalable :

L'équipe du PAM partagera au bureau d'étude les documents préalables à l'élaboration de la méthodologie de l'étude de base, notamment : le document de projet, les rapports intermédiaires soumis à PBF, le plan de suivi-évaluation, les lignes directrices de suivi-évaluation du PAM, du HCR et de la FAO, la liste des communes et sites ciblés par le projet, toute documentation des séances de Planification Communautaire Participative réalisées au début du projet, les contacts des ONG de suivi de tiers partie (TPM) et ONG partenaires coopérants et tout autre document utile.

Le PAM est en train d'explorer la possibilité de mener des exercices de mVAM ou des collectes des données additionnels parmi les TPM dans les zones d'intervention qui pourraient compléter la base des données quantitatives. Les données collectées à travers le mVAM / TPM seraient partagées avec le consultant le cas échéant.

D'autres projets d'envergure à travers des consortiums d'agences onusiennes bénéficiaires d'un financement du PBF réaliseront également des évaluations pendant la même période. Le bureau d'étude pourra éventuellement échanger avec les structures travaillant sur les études de base dans le cadre de ces projets, le PAM facilitera le contact à travers le secrétariat du PBF à Bamako.

Durant la prestation :

Phase A :

Le bureau d'étude sera en charge de :

1. Discussions initiales avec le PAM en vue d'une meilleure compréhension de la mission et des attentes des trois agences et la validation de la méthodologie et des outils de collecte des données.
2. Développer un chronogramme des activités prévues pour l'étude (à soumettre à la validation du PAM) ;
3. Élaborer la méthodologie de collecte de données (à soumettre à la validation du PAM) ;
4. Concevoir et développer les outils de collecte conformément aux données à collecter mentionnées dans les données particulières et selon les sources et cibles (à soumettre à la validation du PAM) ;
5. Finaliser et valider les données à recueillir,
6. Programmer les questionnaires et outils d'enquête avec ODK (optionnel)
7. Effectuer le pré-test des questionnaires avant de les finaliser

Phase B :

Afin de garantir la qualité et la fiabilité des données, le consultant/bureau d'étude assurera la supervision de la collecte des données selon ses standards et procédures. Le consultant soumettra un rapport de commencement au PAM.

Phase C :

Le consultant/bureau d'étude assurera le traitement, les analyses des données et le reportage et proposera un format de rapport, de maximum 25 pages, annexes non incluses, visant à répondre aux questions de recherche (voir modèle en annexe 2). Le PAM validera le format du rapport et du fiche. Le consultant/bureau d'étude rédigera une fiche succincte de résumé (max 4 page) sur la base d'un canevas standard que sera mis à disposition par le PAM.

Les conclusions de l'évaluation feront la synthèse des principales constatations et résultats concernant chacune des questions d'évaluation évoquées au point 2 ci-dessus « Questions d'évaluation ».

Elles mettront particulièrement en évidence les éléments suivants :

- Les facteurs de succès et d'échec de l'approche du projet ;
- Les spécificités, les meilleures pratiques, les points forts et points faibles du projet relativement aux interventions similaires d'autres opérateurs dans la même zone ou dans d'autres contextes.

Les recommandations seront adressées aux différentes parties prenantes du projet (agences, ONG, bénéficiaires directs et indirects). Elles se baseront sur des preuves concrètes, seront pertinentes, ciblées, clairement formulées et réalisables.

V. Contribution du client dans la réalisation de la prestation

Le PAM, le HCR, la FAO et ses partenaires coopérants appuieront le consultant/bureau d'étude pour la réalisation de l'étude de base et notamment :

- Le partage des documents disponibles à l'élaboration de la méthodologie et outils d'enquête
- Les contacts nécessaires pour finaliser la méthodologie et outils de collecte (chargés de programme des trois agences, chargés d'études spécifiques, structures participant à d'autres études de base similaires, partenaires coopérants, TPM)

VI. Livrables

Les livrables suivants seront demandés du consultant :

1. Méthodologie :
 - Chronogramme des activités
 - Méthodologie de l'évaluation - Questionnaires et autres outils de collecte de données format Word/Excel
2. Rapport : Maximum de 25 pages, annexes non incluses (voir modèle en annexe 2) - Rapport de déroulement de la phase B/rapport de commencement - Rapport provisoire de l'étude en version électronique - Rapport final en version électronique après approbation au niveau du PAM/PBSO - Résumé succinct de 4 pages sur la base du canevas fourni par le PAM
3. Bases de données et outil de recueil des informations :
 - Base de données et tableaux de collecte de données à partager avec le PAM.

VII. Chronogramme indicatif de l'étude

Le chronogramme ci-dessous est illustratif et le consultant / bureau d'étude proposera un plan de travail détaillé dans la proposition technique. À titre indicatif il prévu que le consultant / bureau d'étude utilisera 30 jours ouvrables, toute étape de l'évaluation incluse. Les propositions reçues seront évaluées en fonction de la faisabilité du plan de travail ainsi que le budget. Le consultant s'engagera à soumettre le premier draft du rapport avant la fin du mois d'août 2019. Cela constitue une condition indispensable.

VIII. Qualification du personnel du consultant / bureau d'étude

L'équipe du consultant / bureau d'étude doit être au moins composée des personnels ayant les compétences suivantes :

- Solide expérience dans le domaine de la consolidation de la paix, cohésion sociale, sciences sociales
- Solide expérience (plus de 5 ans) dans ce type d'étude
- Très bonne connaissance de la zone d'intervention (les régions de Ségou et Mopti).
- Maîtrise parfaite de langue française et langues locales. Une bonne maîtrise de l'anglais sera un atout.
- Excellente capacité de synthèse et de rédaction de rapport et de résumés

Le PAM prévoit que la collecte de données soit effectuée par le consultant/bureau d'étude qui inclut des enquêteurs qui ont le savoir-faire, l'expertise et une maîtrise des zones ciblées par l'étude de base.

IX. Élaboration du Budget :

Le consultant / bureau d'étude élaborera le budget détaillé de ce travail spécifiant les quantités des besoins et les coûts unitaires.

X. Proposition à soumettre auprès du PAM :

1. Proposition technique constituée par :
 - Les CV des consultants proposés pour l'étude
 - Une note de 3/4 pages résumant (i) la compréhension des TDR, et (ii) la méthodologie détaillée qui inclut les objectifs proposés et la démarche, une proposition d'échantillonnage et la description des tâches prévues ;
 - Un échéancier détaillant le planning d'exécution des travaux ;
 - Une présentation de l'expérience du consultant / bureau d'étude ;
 - Les preuves et références de contrats similaires.
2. Proposition de Budget : À envoyer par courrier électronique avant le 8 mai 2019 à l'adresse suivante : jonas.klange@wfp.org avec comme objet : Offre évaluation Projet PBF.

ANNEXE 2 : CADRE LOGIQUE RENSEIGNE

Indicateurs du cadre logique	Résultats Évaluation finale	Commentaires de l'équipe d'évaluation
Outcome 1 Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages de Mopti et de Ségou atténuent les conflits et les mécanismes de médiations communautaires sont restaurés, fonctionnels et actifs pour soutenir un environnement de protection plus durable		
Outcome Indicator 1a : Nombre de communautés ayant la capacité de prévenir des conflits, maintenir la cohésion sociale en vue de promouvoir la paix Cible : 20	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : 100% ; des villages d'intervention du projet sont dotés des capacités nécessaires pour prévenir ou gérer les conflits communautaires à travers la mise en place des clubs Dimitra.</i> 17 des 18 conseils de villages interrogés estiment que les mécanismes de médiations communautaires sont plus vivants/utilisés aujourd'hui (1 non répondant) 100% des Pairs pour la Paix interrogés déclarent que le dialogue qui s'est insaturé durant le projet se poursuivra dans le futur et pensent que les mécanismes de médiation communautaire resteront actifs après la fin du projet.	Au-delà de l'effective mise en place des clubs Dimitra dans chacun des villages d'intervention, il ressort de la collecte de données que les populations participent et font vivre ces mécanismes, et croient en leur viabilité après la fin du projet. Ces chiffres très encourageants méritent toutefois d'être nuancés à la lumière des entretiens conduits auprès des équipes impliquées tout au long du projet sur le terrain. En effet, celles-ci se sont montrées plus sceptiques quant à la durabilité d'une telle dynamique, les clubs Dimitra restant des systèmes adaptés certes, mais exogènes aux modes de dialogue et de résolutions de conflits traditionnels.
Outcome Indicator 1b : % de famille par sexe/âge qui ont confiance dans les mécanismes locaux de résolution des conflits Cible : 80%	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : 55%</i> 81% des Pairs pour la Paix interrogés dans 18 villages d'intervention ont totalement confiance dans les mécanismes de médiation/résolution de conflit 81% des femmes totalement confiance	Si la mobilisation des communautés a pris du temps (s'est vraiment manifestée en fin de projet) et qu'il a fallu un travail intense de la part des équipes terrain pour gagner la confiance des populations et les impliquer, on constate une adhésion finale des populations aux mécanismes de résolution/médiation de conflit.
Outcome Indicator 1c : Nombre de conflits résolus ou transférés Cible : 40	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : 40</i> 59% des conflits réglés ou transférés dans les 18 villages enquêtés concernaient des conflits entre éleveurs et agriculteurs. 41% concernaient des conflits de type familiaux	La mise en place des clubs Dimitra dans chacun des villages d'intervention a permis de favoriser le dialogue d'une part et de résoudre/transférer un certain nombre de conflit d'autre part (cible atteinte selon le rapport semestriel PBF-IRF de juin 2019). La majorité d'entre eux concernaient des conflits clefs

		(éleveurs/agriculteurs), identifiés comme priorités stratégiques et principales sources de tensions dès la réalisation des PCP. Les seconds types de conflits réglés concernent les litiges d'ordre familiaux. Cela a sans doute permis d'apaiser des tensions et de favoriser le dialogue, mais il ne s'agissait pas là des facteurs les plus importants en termes de source de violences et de conflit inter et intracommunautaires. La proportion élevée de conflits de types familiaux réglés souligne la limite du « mandat » des clubs Dimitra, et de la nature des conflits qu'ils peuvent traiter.
Outcome Indicator 1d : Nombre et sévérité des conflits entre les communautés et dans la communauté	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : non renseigné</i> • 78% des conseils de villages interrogés jugent l'entente au sein de la communauté meilleure ou vraiment meilleure (14/18 villages). • 50% des conseils de villages interrogés (9/18 villages) estiment que l'entente avec les communautés voisines est toujours fortement affaiblie et que les tensions subsistent. • Les principales sources de conflit au sein des communautés (choix multiples), selon les conseils de village, sont les conflits autour des espaces pastoraux (72%) et les litiges autour des terres cultivables (61%). 11% mentionnent la présence de groupes armés comme source de tensions. • Les principales sources de conflit entre les communautés voisines (choix multiples), selon les conseils de village, sont les conflits autour des espaces pastoraux (72%) et les litiges autour des terres cultivables (33%). 5% mentionnent des cas d'enlèvements.	Il est très difficile de quantifier avec précision l'occurrence de conflits au sein et entre les communautés (peu réaliste). En revanche, la collecte des données a permis de dégager des tendances importantes. Ainsi, les conflits ont diminué et l'entente s'est améliorée au sein d'une grande majorité des villages, alors que la situation reste préoccupante en ce qui concerne l'entente et les conflits entre les communautés voisines. En ce sens, le projet semble d'abord avoir favorisé la cohésion au sein des communautés mêmes. Les principales sources de conflits sont d'ordre similaire dans les communautés et avec les communautés voisines, et les conflits violents (enlèvements ; menaces des groupes armés etc.) ne sont cités que de façon marginale par les conseils de villages interrogés.
Outcome Indicator 1e : % des membres de la communauté qui se sentent en sécurité dans leur communauté/ en allant aux champs/au marché, etc.	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : non renseigné</i> • 17% des conseils de village interrogés estiment la situation sécuritaire vraiment bonne dans leur commune. 78% la juge plus calme et stable. • 28% des conseils de village interrogés estiment qu'il n'y a aucun risque pour les populations dans leur quotidien • Pour les autres villages, les populations doivent faire face à certains risques (choix multiples) :	Globalement, la situation sécuritaire est plus calme et stable dans les villages d'intervention. Le sentiment d'insécurité persiste quand même chez les populations, principalement au moment d'accompagner le bétail dans les zones de pâturage.

	- 67% estiment qu'il y a des risques en accompagnant le bétail dans les zones de pâturage - 56% des conseils de villages estiment qu'il y a des risques en allant au marché - 39% estiment qu'il y a des risques en allant aux champs	
Outcome 2 : Les pairs pour la paix d'environ 500 ménages et leurs communautés de Mopti et de Ségou renforcent les capacités de consolidation de la paix en améliorant les moyens d'existence des communautés et en restaurant les infrastructures communautaires		
Outcome Indicator 2a : % de famille par sexe et âge dont les capacités économiques sont renforcées Cible : 100%	<i>Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : 100%. 500 ménages dont la capacité économique est renforcée dont 190 dirigés par des femmes (38%) et 65 (13%) dirigés par des jeunes.</i> • 100% des Pairs pour la Paix interrogés ayant bénéficié des AGR estiment que leur capacité économique et leurs moyens d'existence ont été renforcés.	/
Outcome Indicator 2b : % des Pairs pour la paix qui font parties des comités de résolution de conflit	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : non renseigné</i> • 100% des Pairs pour la Paix interrogés dans 18 villages d'intervention participent aux comités de gestion/résolution de conflit. - 19% d'entre eux déclarent qu'ils participaient aux mécanismes de gestion de conflit traditionnels avant l'arrivée du projet.	En plus d'avoir réussi à impliquer l'ensemble des pairs pour la paix dans le fonctionnement des comités de résolution/gestion de conflit, il ressort que le projet a en quelque sorte « démocratisé » la gestion des problématiques communautaires, en permettant à des individus qui n'en n'avaient pas l'habitude de prendre la parole, d'exprimer et de gérer des tensions.
Outcome Indicator 2c : % des membres de la communauté qui se rendent ou mènent des activités économiques dans des communautés voisines	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : non renseigné</i> • 50% des conseils de villages interrogés (9/18) estiment que l'entente est toujours fortement affaiblie avec les communautés voisines. L'autre moitié constate une amélioration de l'entente ou la non-survenue d'incidents majeurs. • 72% des conseils de village pointent les conflits autour des espaces pastoraux (y compris divagation des bêtes) comme la principale source de tensions avec les communautés voisines et freins aux activités. Viennent ensuite les litiges autour des terres cultivables (pour 33% des villages) et les conflits entre éleveurs et pêcheurs (17%)	Les relations avec les communautés voisines restent fortement dégradées et continuent d'avoir une incidence sur les dynamiques d'échanges (voir rapport pour analyse qualitative).

Outcome Indicator 2d : Nombre d'actifs utilisés par plus d'une communauté sans tensions	<i>Résultats Rapport semestriel PBF-IRF 217, Juin 2019 : non renseigné</i> • Dans les villages qui ont bénéficié de la construction/réhabilitation d'actif communautaires, 100% des pairs pour la paix déclarent que : - Cela a permis de réduire les tensions au sein du village - Cela a eu un impact positif sur le dialogue au sein du village	/
Indicateurs additionnels		
Forces de sécurité : Nombre de communautés disposant de forces de sécurité et de défense en nombre suffisant pour répondre aux violences à proximité	• 28% des conseils de village interrogés (5/18) déclarent qu'une intervention des forces de sécurité a eu lieu durant les 18 derniers mois	Une minorité de village signale avoir été témoin d'une intervention des forces armées dans sa commune durant les 18 derniers mois. Lorsque cela a été le cas, l'impact a été positif et cela a renforcé le sentiment de sécurité chez les habitants, selon les conseils de village interrogés (voir rapport).

ANNEXE 3 : MATRICE EVALUATIVE

Critères	Questions évaluatives	Outils/modalités de collecte des données (non exhaustif)
Pertinence (dont adaptabilité)	Dans quelle mesure la réponse apportée par le programme était adaptée aux besoins des communautés des régions de Ségou et de Mopti ? Les messages clefs et outils de formation à la médiation et à la résolution de conflit étaient-ils adaptés ? (A.1.1.3) Quel degré de cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, la bonne gouvernance, la sécurité, la promotion du genre, l'inclusion des jeunes dits à risque ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement ? Comment ces besoins-ont-ils été identifiés ? Les activités liées à la gestion des ressources naturelles se sont-elles basées sur les résultats des évaluations des besoins communautaires conduites (A.1.1.2) ? En quoi les analyses communautaires sensible au conflit qui ont été menées (A.1.1.1) ont-elles servi de base à la programmation ? Quel type de système d'analyse et de gestion des risques a été intégré au projet ? Identification adéquate et évaluation continue des facteurs de risques majeurs et potentiels. A-t-il permis d'anticiper l'apparition des risques ? L'analyse des risques était-elle conforme aux objectifs du projet ? Quels processus/modalités de gestion de ces risques dans le cadre de la mise en œuvre des projets ? Des mesures de prévention, d'atténuation et de réduction des risques ont-elles été élaborées et prises ? Dans quelle mesure le projet a-t-il su/peut s'adapter aux changements contextuels ?	Groupe de discussions bénéficiaires direct et indirect ; entretiens Pairs pour la paix ; autres acteurs clefs (autorités locales – cercles et villages) etc. Entretiens équipe projet

Efficacité	Dans quelles mesures les objectifs du programme ont-ils-été atteint durant les 18 mois de mise en œuvre ? <u>Résultat 1 :</u> Dans quelle mesure le projet a-t-il permis de réhabiliter les mécanismes de médiation communautaires ? Ceux-ci sont-ils plus dynamiques, utilisés ? Dans quelle mesure les campagnes de sensibilisation et la promotion d'évènements interculturels ont mobilisé les communautés ? (A.1.3.1 & A.1.3.2) En quoi l'accompagnement à l'élaboration pour une convention locale pour la matérialisation et l'enregistrement des ressources pastorales a-t-elle permis d'atténuer les tensions communautaires ? (A.1.1.5) Quels impacts des formations de formateurs au sein des communautés ? quelle diffusion des messages ? (A.1.1.3) <u>Résultat 2 :</u> En quoi les AGR mises en place ont-elles amélioré les moyens d'existence des ménages ? Quels impacts sur les associations villageoises ? (A.2.1.3) Quels exemples de diminution des tensions autour des moyens de subsistance et des ressources, notamment via la réhabilitation d'infrastructures communautaires ? (2.2)	Revue des documents de suivi Qualité des données collectées/ outils M&E utilisés
	La coordination locale entre les opérateurs du projet et les autres parties prenantes concernées (partenaires, gouvernement, société civile, etc.) a-t-elle été améliorée ? Quels sont les mécanismes/actions mis en place sur le terrain qui contribuent à améliorer cette collaboration ?	
Efficienne	Dans quelle mesure les ressources disponibles ont-elles permis d'atteindre les objectifs ? Les ressources nécessaires (logistiques, financières et humaines) sont-elles estimées, adaptées et régulièrement mises à jour, en fonction des besoins et des caractéristiques du contexte ? Le système de gestion (logistique, RH, administrative et financière) a-t-il été mis en place comme prévu ? Est-il optimal ? Quelles sont ses inefficacités ? Existe-t-il des solutions opérationnelles et de gestion plus efficaces (rentabilité) ? Les retards ou inefficacités opérationnelles ont-ils pu être prévu/réduits ? (Approvisionnement, disponibilité financière, difficultés de recrutement, etc.) ?	Entretiens équipe projet (desk BKO et terrain)
Approche genre	Un accent fort a été mis sur le rôle des femmes dans la stratégie du projet. Il s'agira de vérifier si ces choix ont été pertinents et efficaces	Entretiens avec à la fois les structures de femmes, celles plus classique de gestion des tensions et avec des femmes en individuel

Valeur ajoutée de la réponse en consortium	Dans quelle mesure les 3 agences ont-elles travaillé ensemble (coordination & collaboration) ? Quels mécanismes ont-été mis en place pour faciliter cette approche conjointe ? Forces et faiblesses de l'approche ? Vision partagée, malgré les mandats différents, du chemin à prendre pour atteindre les changements escomptés ? (ToC)	Entretiens équipe projet (desk BKO et terrain) ; entretiens autres acteurs opérationnelles intervenant sur ces thématiques et/ou zones géographiques etc.
Durabilité/Impact	Quelle est la nature et l'ampleur des effets du projet sur les partenaires du projet et les bénéficiaires finaux ? Quelle est la durabilité des résultats du projet ? Résultat 1 : les mécanismes de médiation communautaires qui ont été restaurés resteront-ils actifs à la fin du projet ? Résultat 2 : Les ménages continueront-ils d'avoir un niveau de moyen d'existence suffisant ? les comités de gestions des infrastructures resteront ils actifs ? L'échange entre les différentes parties prenantes se poursuivra-t-il après la fin du projet ? Parmi les éléments produits (études, diagnostic, méthodes de formation de formateurs, outils, etc.) dans le cadre du projet, lesquels pourraient être utiles pour d'autres projets menés par les agences sur les questions de cohésion sociale et d'atténuation des conflits ?	Groupe de discussions bénéficiaires direct et indirect ; entretiens Pairs pour la paix ; autres acteurs clefs (autorités locales – cercles et villages) etc. Entretiens équipe projet

ANNEXE 4 : AGENDA DE LA MISSION TERRAIN

Date	Johanna Baché	François Grünewald	Enquêteurs (supervision Sahel Consult)
Mardi 09/07	Vol Paris-Bamako		
Mercredi 10/07	Bamako-Mopti Atelier de capitalisation (entretien IC)		Collecte du 22.07 au 02.08
Jeudi 11/07	Atelier de capitalisation (entretien IC)	Vol Paris-Bamako	
Vendredi 12/07	Atelier de travail Sahel Consult : finalisation des outils de collecte ; sélection des villages témoins etc. Mopti-Ségou	Entretien PAM + Comité d'experts + Entretien experts Médiation	
Samedi 13/07	Analyse / travail méthodologique	Entretiens Bamako-Ségou	
Dimanche 14/07	Travail d'équipe ; finalisation des outils de collecte et agenda		
Lundi 15/07 – Mardi 16/07	Entretiens/FGD/Atelier ToC Ségou		
Mercredi 17/07	Trajet Ségou-Bamako		
Jeudi 18/07	Entretiens complémentaires Bamako Atelier d'analyse des premiers résultats avec le comité d'expert		
Vendredi 19/07	Atelier de partage à Bamako avec l'équipe projet, 10h bureau du PAM Soir : vol Bamako-Paris		

BIBLIOGRAPHIE

Causes et manifestations des conflits au Mali : Une perspective de la société civile. Comprendre les conflits pour des stratégies d'intervention efficaces, SIPRI, 2014

Centre du Mali : Enjeux et dangers d'une crise négligée, Centre pour le Dialogue Humanitaire, Adam Thiam, Institut du Macina, Mars 2017.

Centre du Mali : enrayer le nettoyage ethnique, International Crisis Group (ICG), Mars 2019

Crises de gouvernance, Justice transitionnelle et paix durable au Mali, Boubacar Ba, Éditions la Sahélienne, 2016

Investir dans la paix et la prévention de la violence au Sahel-Sahara : troisième conversation régionale, Note du séminaire IPI/UNOWAS, Septembre 2018

Le centre du Mali : violences et instrumentalisations croisées, SIPRI, Décembre 2017

Matrice de suivi des déplacements (rapport DTM), Ministère de la Santé et des Affaires Sociales/ Direction nationale du développement social (DNDS), Juin 2019

Plan Cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement au Mali, 2015-2019

Secretary-General Peacebuilding Fund (PBF), Strategic Plan 2017-2019

Theory of Change approaches to post-conflict governance programming, Governance and Social Development Resource Center, GSDRC, June 2012

LE GROUPE URD

URGENCE. RÉHABILITATION. DÉVELOPPEMENT

Fondé en 1993, le Groupe URD est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.



Siège du Groupe URD

La Fontaine des Marins
26170 Plaisians – France
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR

